

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Е. Н. Дубиненкова



# ТЕХНИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

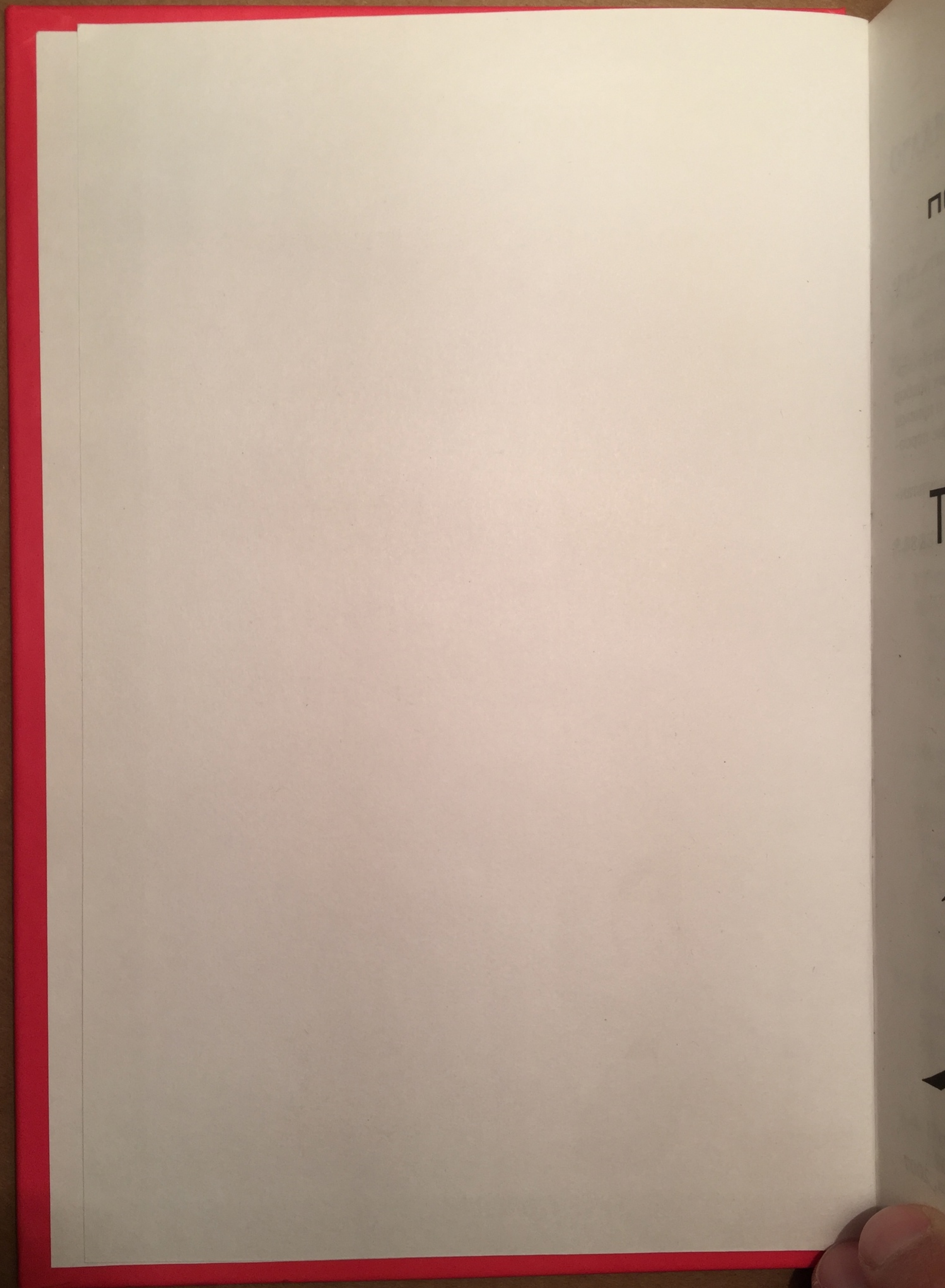
ИСКУССТВО  
НАХОДИТЬ ЛУЧШИХ

*Как сделать  
подбор персонала  
максимально  
эффективным?*



  
РЕЧЬ







ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Е. Н. Дубиненкова

# ТЕХНИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

ИСКУССТВО  
НАХОДИТЬ ЛУЧШИХ



Санкт-Петербург  
2007



ББК 88.5  
Д 79

Дубиненкова Е. Н.

Д 79      Техники подбора персонала: Искусство находить лучших. — СПб.: Речь, 2007. — 169 с.

ISBN 5-9268-0535-X

В книге представлена программа подготовки менеджеров по персоналу и консультантов кадровых агентств, осуществляющих подбор персонала для организации; подробно обсуждены принципы и приемы проведения собеседования как ключевой техники при найме персонала.

Книга будет полезна психологам, организационным консультантам, менеджерам по персоналу.

ББК 88.5

ISBN 5-9268-0535-X

© Е. Н. Дубиненкова, 2007  
© Издательство «Речь», 2007  
© П. В. Борозенец, обложка, 2007



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Зачем и кому необходим семинар-тренинг «Искусство на- ходить лучших» .....	7
Тезисы семинара-тренинга .....	14
<b>Глава 1</b>	
<b>ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ СОБЕСЕДОВАНИЯ. КАК ПОДГОТОВИТЬ СЕБЯ К ПРОВЕДЕНИЮ СОБЕСЕДОВАНИЯ?</b>	
1.1. Заключение учебного контракта. Как сформировать у участников семинара-тренинга ответственность за ре- зультаты обучения? .....	20
Разминка-психогимнастика .....	21
Разминка .....	22
Упражнение 1. Понятие «профессиональный подбор персонала» .....	22
1.2. Методологические основания проектирования подбора в системе управления персоналом. На каких научных достижениях строится подбор персонала в современной организации? .....	24
Упражнение 2. Соотнесение организационной культуры и технологии подбора .....	29
Упражнение 3. Место подбора в персонал-технологиях современной организации .....	30
1.3. Определение факторов, влияющих на эффективность собеседования как оценочного инструмента. Как сделать подбор специалиста максимально результативным? .....	33
Игра 1. Факторы влияния на положительный результат подбора .....	33
1.4. Принципы и основания оценочной работы. Как осущес- твить оценку кандидата на вакансию? .....	36



1.5. Применение собеседования как метода оценки. Почему собеседование — самый массовый способ оценки кандидатов на вакансию? .....	39
Игра 2. Достоинства и недостатки собеседования как оценочного метода, используемого при подборе персонала. ....	40
1.6. Выбор типа собеседования. Каким может быть собеседование при подборе? .....	43
1.7. Проектный подход к подбору персонала организации. Как менеджеру по персоналу разработать план работы и учесть все необходимое? .....	47
Жизненный цикл проекта .....	50
1.8. Применение компетентностного подхода к подбору персонала организации. Как определить, кто из кандидатов подходит на вакансию в вашу организацию? .....	54
Модель компетенции .....	55
Карта компетентности .....	56
Упражнение 4. Работа с картой компетентности специалиста .....	57
Особенности мотивации .....	60
Оценка базовой мотивации .....	61
Упражнение 5. Описание мотивационной составляющей компетентностной карты специалиста .....	65
Критерии подбора специалистов .....	66

## Глава 2

### ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ. КАК ПРОВЕСТИ СОБЕСЕДОВАНИЕ?

2.1. Реализация проекта подбора. Как осуществить подбор специалиста в организации? .....	73
Упражнение 6. Ответственность менеджера при подборе специалиста .....	73
2.2. Анализ резюме .....	77
Упражнение 7. Собственное резюме .....	77
Упражнение 8. Анализ резюме кандидата на вакансию .....	79



2.3. Телефонное интервью.....	81
2.4. Собеседование.....	84
Упражнение 9. Начало контакта. Ролевые игры.....	92
2.5. Отработка навыков активного слушания.....	96
Игра 3. «Расскажи о соседе».....	99
Основные приемы активного слушания.....	101
Ролевая игра 3. Активное слушание.....	102
2.6. Отработка навыков профессионального использования вопросов.....	105
Упражнение 10. Отработка навыка задавания вопросов.....	106
Упражнение 11. Вопросы по критериям.....	110
2.7. Логика использования вопросов на собеседовании.....	112
Упражнение 12. Поля времени и критерии оценки.....	113
Ролевая игра 4. Проведение собеседования.....	115
Упражнение 13. Пример собеседования.....	122
2.8. Завершение собеседования.....	126
Ролевая игра 5. Завершение собеседования.....	127

### Глава 3

## ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕГО ПОДБОР ПЕРСОНАЛА. КАК ВЛИЯЕТ МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ НА РЕЗУЛЬТАТ ПОДБОРА СПЕЦИАЛИСТА?

3.1. Профессионально-личностное развитие менеджера по персоналу, осуществляющего профессиональный подбор персонала. Каким должен быть человек, подбирающий персонал в организацию?.....	131
Упражнение 14. Я — рекрутер.....	132
Упражнение 15. Профессиональные качества менедже- ра по подбору персонала.....	133
Упражнение 16. Личность менеджера — фактор эффек- тивности подбора.....	134
ЛИТЕРАТУРА.....	136



## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Определение типа рабочей мотивации. Методика В. И. Герчикова .....	141
Приложение 2. Примеры резюме соискателей .....	150
Приложение 3. Резюме по итогам собеседования .....	162



## Введение

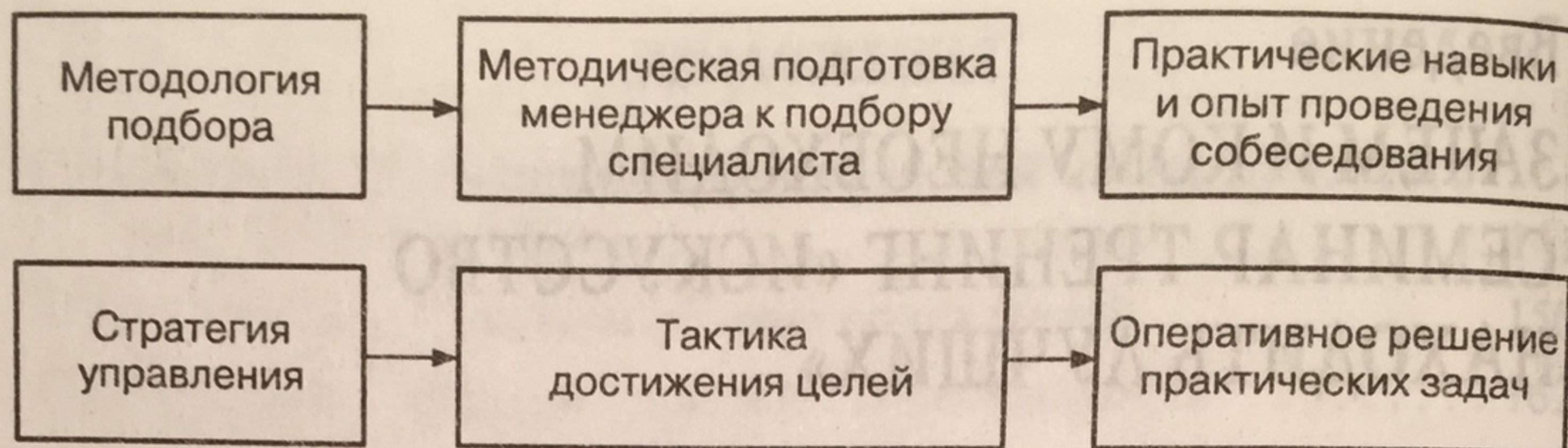
# ЗАЧЕМ И КОМУ НЕОБХОДИМ СЕМИНАР-ТРЕНИНГ «ИСКУССТВО НАХОДИТЬ ЛУЧШИХ»

Предлагаемый семинар-тренинг называется «Искусство находить лучших». Он является элементом подготовки менеджера по персоналу, специалиста компании, занимающегося подбором персонала в организации. Подготовка по этой теме может быть полезна руководителю малого предприятия, у которого нет в штатном расписании менеджера по персоналу. Кроме того, материал семинара-тренинга может быть востребован работниками кадровых агентств, ведущими подбор персонала для организации-заказчика.

Семинар-тренинг может стать элементом корпоративной программы подготовки менеджеров по персоналу, так как он предполагает не только отработку необходимых навыков, но, прежде всего, в работе дается методологическое обоснование построения подбора. В результате семинара-тренинга участники получают методическую подготовку для самостоятельного проектирования собственной работы по подбору персонала. Также они смогут проектировать работу по подбору персонала своих сотрудников, участвующих в подборе на разных этапах и на разных основаниях. Семинар-тренинг предполагает приобретение практического опыта проведения собеседования, обратную связь и оценку со стороны экспертов из числа тренеров и коллег.

Управление персоналом представляет собой управление важнейшим ресурсом компании, и создание систем управления должно быть продуманным и научно обоснованным. Предлагаемая программа строится на основе активных форм обучения, что в наибольшей степени адекватно обучению взрослых, их возрастным осо-





**Рис. 1.** Схема построения системы подбора персонала в организации

бенностям. Построение эффективных процедур управления персоналом, в частности, подбора, должно соответствовать стратегии организации, общим основаниям, характерным для всего управления компанией, ее управленческой концепции. Стратегия определяет тактику достижения задуманных результатов, а далее происходит переход к способам реализации конкретных оперативных задач, вытекающих из стратегии и тактики управления.

Семинар-тренинг также строится на основании предложенной схемы, что позволяет освоить методологию создания системы подбора. Опираясь на более общие подходы, менеджер по персоналу сможет придумать, спланировать и разработать собственные программы.

Предлагаемая программа сосредоточивает внимание читателей, менеджеров по персоналу на разработке собеседования (структурированного интервью) в качестве одного из методических вариантов решения вопросов подбора специалистов. Обучение разработке, внедрению и применению метода анализа кейсов (case study), ассессмент-центр, использование тестов в образовательных целях — все это осталось вне нашего внимания и интереса. Однако научные основы и алгоритм обучения, применяемые при подборе, могут быть перенесены на освоение других методов.

Семинар-тренинг «Искусство находить лучших» имеет широкие возможности для применения. Он может быть построен как «открытый» тренинг, включающий в качестве участников представителей разных организаций, вне зависимости от размеров компании. Возможности лежат в вариативности исполнения заданий, внесении опыта компаний в создании моделей специалистов, разработки ролевых игр и пр.



Тренинг разработан на основе реального опыта автора книги, в нем проанализированы реальные ситуации подбора. Автор — директор, создатель и собственник кадрового агентства «Центр-Профи» в городе Вологде. Как руководитель малого предприятия, автор имеет большой опыт проектирования и выполнения огромного количества реальных подборов, закрытия конкретных вакансий.

Опыт преподавания курсов «Подбор персонала для организаций», «Методы и методики подбора персонала», «Социальное проектирование личности в организации», «Психология в менеджменте» позволил сделать рефлексию собственного опыта и обобщить профессиональный опыт коллег и партнеров.

Предлагаемый семинар-тренинг неоднократно проводился в Вологде, Череповце, Ярославле. Целью работы была не только подготовка специалистов для «внешних» по отношению к автору организаций, но и подготовка специалистов по подбору для собственного агентства.

Подготовка специалистов по подбору персонала является пока «белым пятном» в подготовке менеджеров по персоналу и строится на основе изучения учебников по менеджменту. Психологическое образование автора, практический опыт работы в кадровом консультировании делает подготовку специалистов по подбору более обоснованной. Так как программа построена на точном понимании задач и проблем, она будет понятна и теоретикам и практикам кадрового консультирования.

Методологическое и методическое основания разработанного тренинга строятся исходя из анализа актуальных и стратегических задач реальных компаний — клиентов кадрового агентства «Центр-Профи». Это дает возможность сделать тренинг ориентированным на практическое применение теории.

Клиентом по отношению к книге являются менеджеры (руководители и менеджеры по персоналу), которые взяли на себя ответственность формировать кадровый состав предприятия, развивать организацию посредством развития персонала.

В основе «заявки» от читателя лежит потребность менеджеров по персоналу сделать работу по подбору управляемой, менее зависимой от случайностей, настроения (своего или руководителя) и прочих мало контролируемых факторов.



Исходя из этих посылок цель семинара-тренинга — формирование активного системного мышления менеджеров по подбору персонала, ориентированных на технологичность в собственной работе и в работе персонала.

Данная цель может быть осуществлена при понимании и принятии ключевой стратегии деятельности менеджера по персоналу — направленности на анализ успешных или неудачных проектов подбора; нацеленности на управляемость ситуации и условий подбора.

Цель семинара-тренинга может быть достигнута, если будут решены следующие задачи:

- 1) освоение менеджерами по персоналу общей технологии подбора персонала организации;
- 2) анализ и систематизация имеющегося опыта и знаний менеджеров в области подбора;
- 3) выявление личностных особенностей менеджеров, влияющих на результаты подбора;
- 4) осознание и развитие личных и профессиональных качеств, востребованных в профессии консультанта, специалиста по подбору;
- 5) повышение эффективности личной работы.

Данный тренинг представляет собой базовый курс, где решаются профессиональные задачи развития менеджера через развитие профессиональной компетентности. Специалистом в сфере подбора становится только тот человек, который развивает себя как профессионала, способного не только выполнить поставленные задачи, но и уметь поставить задачи перед самим собой. Это касается не только собственно навыков, необходимых в подборе, но и развития личности специалиста, ведущего подбор.

Основное время на предлагаемом семинаре-тренинге уделяется умениям проводить структурированное интервью. Приоритетным становится формирование ключевых навыков менеджера по персоналу — умений слушать и задавать вопросы. Многие другие темы и вопросы, имеющие значение для становления профессионала в области подбора персонала, как уже было сказано, остаются вне целей и задач семинара-тренинга и могут быть освоены специаль-



но. Например, важным является профессиональный навык создания кейсов — эффективного методического приема, часто используемого при проведении собеседования. Однако для обучения менеджеров созданию кейсов и применению этой методики необходимы отдельные усилия и время.

Следствием данного семинара-тренинга становится постановка развивающих задач, актуализированных во время тренинговой работы. Выявленные на тренинге проблемы могут поставить задачи формирования профессиональной компетентности. Для решения этих задач могут быть использованы «углубленные» тренинги профессиональной коммуникации, направленные на формирование навыков на отдельных этапах реализации технологии подбора:

- 1) эффективные коммуникации при установлении и поддержании контактов с клиентом;
- 2) отработка навыков выявления потребностей и мотивации соискателя, его личностных особенностей;
- 3) использование специальных техник при оценке специалистов и принятии решения о найме специалиста;
- 4) развитие взаимоотношений между участниками проекта подбора: работа с руководителем, соискателем, менеджерами.

Предлагаемый семинар-тренинг разработан так, что в зависимости от задач он может быть изменен и скорректирован. Некоторые упражнения могут быть убраны из программы, в зависимости от подготовленности и интересов участников. Право тренера — изменить упражнения, адаптировав их под особенности группы, увеличить или сократить количество упражнений на формирование конкретных навыков. Потребность в изменении содержания и способов достижения задач семинара-тренинга становится очевидной по ходу выполнения тренинговой программы, реализуемой тренерами.

**Организационное обеспечение:**

- ☐ проветриваемое помещение, площадью не менее 20 кв. м;
- ☐ мягкие стулья;
- ☐ магнитная доска с магнитами;
- ☐ цветные маркеры;
- ☐ планшеты;



- ☐ мягкий мяч или мягкая игрушка;
- ☐ видеокамера;
- ☐ телевизор.

Тренинг связан с формированием и изменением установок взрослых людей и требует погружения в его содержание. Оптимальными по длительности являются 8-часовые занятия, где участники включаются в интенсивное общение, входят в проблемное поле, отключаются от повседневной работы.

Проведение семинара-тренинга наиболее эффективно при участии двух тренеров. Роли между ними могут быть распределены таким образом: один отвечает за содержание и ресурсы (время, организация), второй управляет динамикой в группе, следит за включенностью участников в групповую и парную работу. Кроме того, работа тренеров в паре позволяет своевременно реагировать на изменения в группе и менять элементы тренинга под особенности группы (ее профессиональный опыт и особенности реагирования).

Бизнес-тренеры во время реализации тренинговой программы осуществляют профессионально-личностную диагностику, имеющую целью выделение характерных особенностей участников, их ресурсов и ограничений; это дает участникам тренинга возможность получить обратную связь.

**Режим работы** на семинаре-тренинге строится исходя из общих требований к организации активной работы; необходимы периоды активной работы и перерывы.

**Методическое обеспечение:**

- ☐ рабочая тетрадь с раздаточным материалом;
- ☐ ролевые игры, разработанные на материале опыта работы кадровых агентств, департаментов и отделов по подбору персонала компаний;
- ☐ диагностические бланки.

**Основные понятия:** активное слушание, вербальное общение, должностные компетенции, коммуникации, компетентность, конкурентные преимущества, корпоративные компетенции, мотивация, невербальное общение, потребности, самопрезентация, сопротивление, эффективность.



**Структура тренинга** отражает три основных аспекта:

- 1) технология подбора. Этапы. Содержание каждого этапа. Отработка индивидуального стиля работы менеджера на каждом этапе;
- 2) закономерности разработки и проведения собеседования (структурированного интервью);
- 3) развитие профессионально важных качеств. Коммуникативная компетентность. Лидерство. Настойчивость. Поведенческая активность. Мотивированность на результат в проекте.

Содержание тренинга, достижение образовательных целей переплетено с задачами развития личности специалиста по подбору персонала.

Менеджер по персоналу или бизнес-тренер компании после изучения теоретических основ семинара-тренинга может создать собственную корпоративную программу подготовки менеджеров по подбору персонала.

Для достижения целей и решения задач семинара-тренинга тренеры используют следующие **методические приемы**:

- 1) парная работа;
- 2) работа в подгруппах;
- 3) индивидуальная работа;
- 4) ролевая игра;
- 5) групповая работа;
- 6) психогимнастика; разминки.

Семинар-тренинг, являясь активной формой обучения, наиболее адекватен для взрослых обучающихся. Поэтому используемые методы абсолютно подходят к особенностям формирования профессиональных установок и навыков. В их применении нет принципиальных отличий и специфических особенностей, выделяющих их из других семинаров и тренингов, поэтому в данной работе мы не будем специально на них останавливаться. В комментариях для тренеров специфика использования методов отмечена и объяснена в тех случаях, когда автору кажется важным сделать акценты на особенностях их применения.



## ТЕЗИСЫ СЕМИНАРА-ТРЕНИНГА

### **Модуль 1. Как правильно подготовить и организовать личное собеседование?**

Место и роль собеседования в системе оценки и отбора кандидатов при найме на работу.

Анализ заказа. Изучение компании (осознание ее особенностей, корпоративной культуры), должности, требований к кандидатам.

Изучение резюме и анкет. Определение ключевых моментов для оценки кандидата.

Ролевое позиционирование участников собеседования. Согласование целей и плана собеседования. Фиксация информации в ходе собеседования.

### **Модуль 2. Что можно оценить в кандидате на собеседовании?**

Модели специалистов. Система общих и частных критериев для оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности. Место и роль собеседования в системе оценки и отбора кандидатов при найме на работу.

### **Модуль 3. Как оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу?**

Оценка образования и уровня теоретической подготовленности кандидата, имеющегося у него опыта. Оценка коммуникативных качеств. Оценка лидерских качеств. Оценка управленческих способностей и навыков. Оценка способностей к обучению и развитию.

Оценка личных обстоятельств и факторов (семейное положение, место жительства и др.), влияющих на способность кандидата выполнять требуемую работу.

Оценка мотивов перехода кандидата с работы на работу. Оценка перспективных и ближайших целей кандидата. Оценка содержания и приоритетов ожиданий кандидата по поводу новой работы.



Оценка факторов, которые привлекают кандидата к данной компании. Оценка факторов, которые могут оттолкнуть кандидата от данной компании.

Выявление достигнутого уровня оплаты труда кандидата и реально приемлемого уровня оплаты труда на новом месте.

Оценка личностных качеств кандидата.

Формирование обобщающей оценки способности кандидата выполнять требуемую работу.

#### **Модуль 4. Завершение собеседования.**

Завершение при положительном решении по кандидату.

Завершение при отрицательном решении по кандидату.

Составление и написание резюме (заключения).

Представление отобранных кандидатов лицу, принимающему решения.



Оценки факторов, которые принадлежат кандидата к данной компании. Оценки факторов, которые могут оттолкнуть кандидата от данной компании.

Выводы: достигнуты ли уровни оплаты труда кандидата и де- факто приемлемого уровня оплаты труда на новом месте.

Оценки динамики карьеры кандидата. Формирование обоснованной оценки способности кандидата выполнять трудовую работу.

Мотивы 4. Завершение собеседования. Завершение при положительном решении (о кандидате). Завершение при отрицательном решении (о кандидате). Составление и представление резюме (заявления). Представление ообразных кандидата для дальнейшего решения.

Итого: ...

Мотив 1. Как можно определить ...



## Глава 1

---

# ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ СОБЕСЕДОВАНИЯ.

## КАК ПОДГОТОВИТЬ СЕБЯ К ПРОВЕДЕНИЮ СОБЕСЕДОВАНИЯ?

Проведение собеседования — это сложная задача, требующая специальных навыков и знаний. Специалист должен быть способен подобрать нужного кандидата, оценить его возможности и определить, насколько он подходит для конкретной должности. Подготовка менеджера к проведению собеседования включает в себя изучение теории и практики, а также формирование необходимых навыков. Подготовка должна быть основана на методологической основе, где элементы семинара и тренинга должны быть тесно связаны с деятельностью менеджера по персоналу в реальной практике подбора персонала. Структура и логика семинара-тренинга должны соответствовать закономерностям создания и реализации технологии подбора конкретной организации. Можно говорить о том, что тренинговая подготовка может быть перенесена в практику работы менеджера по персоналу.

Выполнение заданий и упражнений семинара-тренинга стимулирует у его участников личностные качества и мотивы, наиболее востребованные в деятельности специалиста, вовлеченного в процесс управления персоналом. Для работы на семинаре-тренинге от менеджера по персоналу требуются активность, включенность, ответственность, готовность к работе в ситуации неопределенности, терпимость к мнению других, ответственность за получение результатов в работе.



ПОДГОТОВКА  
К ПРОВЕДЕНИЮ  
СОВЕЩАНИЙ  
КАК ПОДГОТОВКА  
СЕРЬ К ПРОВЕДЕНИЮ  
СОВЕЩАНИЙ

Проведение соб...  
специалиста, отвеча...  
ность подбора зави...  
необходимо понять...  
на них влияние.

Подготовка мен...  
фессиональной и м...  
с соискателями на м...  
включает усвоение...  
организационной...  
зационной ситуац...  
коммуникативных...  
сиональных целей...  
ной методологиче...  
работы по форми...  
деятельностью ме...  
бора персонала. С...  
ны закономернос...  
конкретной орган...  
подготовка може...  
по персоналу.

Выполнение з...  
лирует у его уча...  
востребованные...  
цессы управлени...  
от менеджера по...  
ответственность, по...  
терпимость к мн...  
тата в работе.



Проведение собеседования — это комплекс навыков и знаний специалиста, отвечающего за подбор персонала организации. Точность подбора зависит от многих факторов, которые менеджеру необходимо понять, осознать, научиться учитывать или оказывать на них влияние.

Подготовка менеджера по персоналу, формирование его профессиональной и мотивационной готовности к личным встречам с соискателями на вакансию предприятия является поэтапной. Она включает усвоение знаний из теорий менеджмента, социальной и организационной психологии, получение опыта анализа организационной ситуации и ее проблем, формирование специальных коммуникативных навыков, направленных на достижение профессиональных целей. Поэтому семинар-тренинг строится на серьезной методологической основе, где элементы семинара и этапы работы по формированию необходимых навыков соотносятся с деятельностью менеджера по персоналу в реальной практике подбора персонала. Структура и логика семинара-тренинга аналогичны закономерностям создания и реализации технологии подбора конкретной организации. Можно говорить о том, что тренинговая подготовка может быть перенесена в практику работы менеджера по персоналу.

Выполнение заданий и упражнений семинара-тренинга стимулирует у его участников качества личности и мотивы, наиболее востребованные в деятельности специалиста, вовлеченного в процессы управления персоналом. Для работы на семинаре-тренинге от менеджера по персоналу требуются активность, включенность, ответственность, готовность к работе в ситуации неопределенности, терпимость к мнению других, нацеленность на получение результата в работе.



## 1.1. ЗАКЛЮЧЕНИЕ УЧЕБНОГО КОНТРАКТА. КАК СФОРМИРОВАТЬ У УЧАСТНИКОВ СЕМИНАРА- ТРЕНИНГА ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ?

Цель учебного контракта, договора о том, как участники будут работать в течение тренингового времени, — создание условий для эффективного взаимодействия участников групповой работы — тренеров и обучающихся.

Работа начинается со *знакомства* бизнес-тренеров с группой, в котором тренеры называют себя, сообщают о своем профессиональном опыте, описывают опыт подбора и опыт обучения по данной программе.

Обычно участники тренинга не знают друг друга, поэтому ведущие организуют знакомство, в котором каждому предлагается называть имя, должность и место в компании. Если участники знакомы, то тренеры также просят их назвать свое имя, просят выделить ключевую информацию о себе, важную, по их мнению, для работы на тренинге.

Бизнес-тренеры называют *цели и задачи тренинга*, обозначают роли каждого тренера. Далее происходит выявление целей и ожиданий участников от семинара-тренинга, определение его возможных результатов. Работа идет по кругу, затем индивидуальный результат записывается в рабочую тетрадь. Необходимым условием продуктивной работы на тренинге является раскрепощение участников, формирование у них чувства доверия к другим членам группы. Один из приемов достижения этой задачи — разрешение телесных контактов с другими людьми. Первый шаг к этому — психогимнастика.



## Разминка-психогимнастика

Участники тренинга садятся в плотный круг, перекрещивают руки и кладут их на колени соседям (левую руку — на левое колено соседа справа, правую — на правое колено соседа слева). Ведущий организует «движение импульса» — каждый член группы последовательно по каждому колену получает хлопок. Движение прекращается, когда «импульс» возвращается в начало круга. Игра может повториться несколько раз, всякий раз начинаясь с нового участника. Следующий этап игры — введение в «движение импульса» ритма: одно колено получает один хлопок, другое — два и так далее по кругу. Второй этап игры всегда проходит более результативно, без ошибок. Ведущий организует короткое обсуждение причин того, почему более сложное упражнение получилось успешнее, чем легкое. Вводятся две причины — приобретение опыта и ритм. Делается вывод о возможности координации действий и синхронизации в результате научения и введения алгоритма, осознанной последовательности действий. Ведущий предлагает сделать перенос на подбор, где технологичность в работе также способна снизить затраты работы специалиста и сделать процесс управляемым.

Ведущие определяют *режим и условия работы*, рассказывают об особенностях работы на тренинге (работа в круге, парная работа и пр.). Среди основных правил работы на тренинге обычно вводятся следующие:

- ☐ активность участников;
- ☐ конфиденциальность личной информации, полученной от участников;
- ☐ обязательное участие во всех упражнениях;
- ☐ обращение к собственному профессиональному опыту.

Заключение учебного контракта происходит в режиме «тренер — группа», где существует безусловное лидерство тренеров, их доминирование в методах и содержании.

Установление взаимоотношений между участниками семинара-тренинга основано на принятии ответственности за свое обучение. Это достигается в том числе за счет **формирования единого проблемного поля**, основанного на сходном понимании ими ситуации и на



принятии разнообразия в отношениях к профессиональному опыту участников семинара.

## Разминка

Лидирует один из бизнес-тренеров; он водящий в круге, его задача — выделить признак, характерный для некоторого числа членов группы (лучше, если это признак специфичен для подбора, описывает особенности процессов подбора, опыта или аспекты теории подбора). Участники тренинга должны быстро среагировать и поменяться местами с теми из участников, у которых также есть названный признак (например, меняются местами те, чья работа связана с подбором руководителей, или те, кому приходилось брать рекомендации на соискателей). Ведущий стимулирует рискованное поведение, движение через весь круг, поскольку обмен местами между соседями запрещается. В результате участники группы называют множество признаков (серьезных и шуточных), характеризующих работу специалистов по подбору. Игра шумная, энергичная. По ее окончании предлагается короткое обсуждение: кто из членов группы был чаще в центре круга и что важнее для менеджера по подбору персонала — умение быстро занять спокойную позицию и быть незаметным или публичность и аналитические способности. В итоге накапливается перечень особенностей работы специалистов по подбору, общих для всех участников группы. Работа создает условия для формирования общего проблемного поля. Основной итог: трудности и радости специалистов по подбору схожи, а тренинг — место и условие для профессионального развития.

## Упражнение 1

### Понятие «профессиональный подбор персонала»

Цель — включение участников семинара-тренинга в активную работу над содержанием.

Задачи:

- 1) включение
- 2) осознание
- 3) раскрытие
- 4) формирование

Работа в

голову, когда

Упражнение

участник, на

ку через кру

понятий, оп

подбор, усл

Результат

□ Что об

□ Наско

о про

нинга

□ Что в

вляю



**Задачи:**

- 1) включение участников тренинга в работу;
- 2) осознание общности проблем участников;
- 3) раскрепощение;
- 4) формирование эмоциональной включенности.

Работа в круге. Создание ассоциативного ряда: что приходит в голову, когда слышишь слово «подбор».

Упражнение происходит в круге, очередь передается хаотично: участник, назвавший ассоциацию, передает мяч другому участнику через круг. Ведущий записывает ассоциации, накапливая банк понятий, определений, слов и словосочетаний, характеризующих подбор, условия его реализации, проблемы.

Результаты работы обобщаются в группе. Встают вопросы:

- ☐ Что общего в проблемном поле специалистов по подбору?
- ☐ Насколько общим или уникальным является представление о профессиональном подборе персонала у участников тренинга?
- ☐ Что влияет на эффективность работы менеджера, осуществляющего подбор?



## 1.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПОДБОРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. НА КАКИХ НАУЧНЫХ ДОСТИЖЕНИЯХ СТРОИТСЯ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

*Определение места подбора в системе управления персоналом, существующей в организации, позволяет четко осознать цель подбора кадров и использовать максимально подходящие методы. Это делает осмысленной подготовку к реализации подбора и использованию собеседования как метода.*

Для выстраивания технологии подбора необходимо понимание и учет влияния факторов внешней (особенности кадрового рынка, особенности подготовки специалистов в регионе, трудовое законодательство, характеристики предприятия) и внутренней среды (кадровая политика, образ и место организации на кадровом рынке).

Подбор персонала должен и может стать одной из технологий управления персоналом организации. Для построения системы подбора необходимо выделение значимых факторов и описание условий, в которых подбор действительно сможет стать технологией. Исходим из того, что технология — это последовательность действий, приводящих к запланированному результату. При этом технология реализуется только там, где проанализированы и учтены ресурсы, где есть возможность для повторного использования способов работы. Разработка и использование технологии подбора персонала позволяет целенаправленно влиять на результат подбора, а изменение одного из этапов или условий технологии способно повлиять на итоговый результат.

Один из факторов, определяющих построение системы и процедуры подбора, — особенности организации, ее базовые ценности,



кадровая политика, реализуемая на предприятии. Актуальная ситуация подбора должна стать предсказуемой и управляемой. Для этого должны быть проанализированы, осознаны и описаны условия деятельности предприятия, так как именно они задают условия создания технологии. А подбор конкретного специалиста для организации специфичен вследствие контекста, в котором он реализуется.

Встает вопрос: с чем связан подбор в данный момент, в чем причина появления вакансии?

Этот вопрос предлагается для обсуждения группе. Участники приводят примеры из своей практики, классифицируют их. Результаты сводятся в общий список.

Поводами для старта подбора в компании могут быть:

- ☐ подбор в результате появления новой вакансии внутри структуры в связи с увеличением объемов работы, расширением бизнеса (характеристики роста бизнеса);
- ☐ подбор по причине изменения организационной структуры компании (характеристики развития бизнеса);
- ☐ подбор в результате увольнения специалиста, его перехода в другую компанию (сохранение стабильности бизнеса);
- ☐ подбор специалиста на место неэффективного работника (корректировка бизнеса).

Следовательно, на данном этапе существования бизнес-организации перед ней могут стоять следующие задачи:

- ☐ развитие,
- ☐ рост,
- ☐ сохранение,
- ☐ корректировка.

Менеджер по персоналу или специалист кадрового агентства должен понимать специфичность задачи, стоящей при подборе. Таким образом, внешне схожие ситуации воспринимаются по-разному и вызывают разное отношение к проекту подбора. На данном этапе построения системы подбора персонала мы ставим вопрос о требованиях к специалисту, который будет подбираться под данную задачу организационного развития. Позднее, при проек-



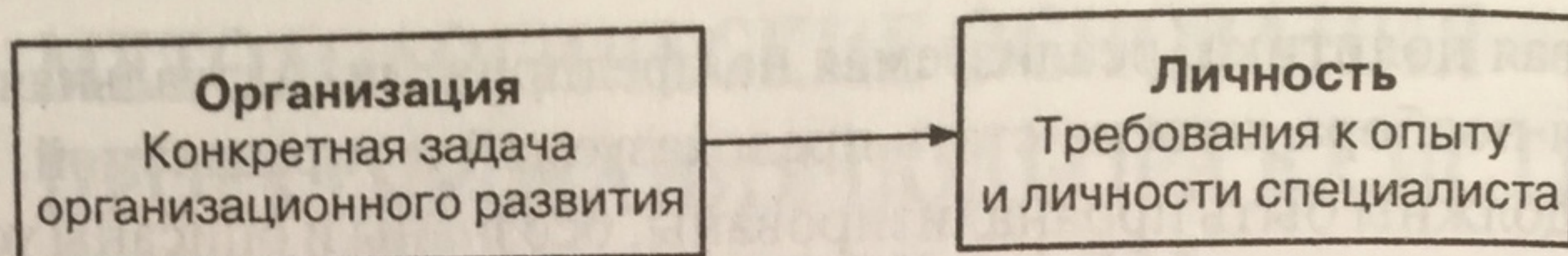


Рис 2. Задачи организации и требования к сотруднику

тировании требований к специалисту этот вопрос будет учтен и при создании модели специалиста. За конкретной ситуацией подбора стоит задача развития организации, которая должна быть переформулирована менеджером на язык компетенций специалиста.

Подбор персонала, создаваемый как технология, занимает особое место в системе управления персоналом. Он связан с планированием персонала, его обучением, адаптацией, построением карьеры в рамках конкретного предприятия, аттестацией. Организационная культура как система ценностей и традиций является нормообразующей субстанцией, поддерживающей созданные технологии, понимаемые в организации как система правил и привычек.

Итак, благодаря системности персонал-технологий и их взаимосвязанности задачи подбора могут быть разными:

- 1) подбор конкретного специалиста на вакантное место;
- 2) анализ кадровой ситуации на рынке труда относительно специалистов данной профессии и уровня подготовленности;
- 3) анализ рынка заработных плат;
- 4) постановка образовательных задач в результате оценки подготовленности специалиста;
- 5) планирование адаптации;
- 6) предположение о возможности построения карьеры специалиста в компании.

Максимальное количество времени и ресурсов менеджеров по персоналу уделяется именно подбору, который часто становится основным содержанием их деятельности. С одной стороны, это типично для современных компаний и связано с особенностями современного рынка труда — недостатком специалистов, низкой подготовленностью рынка труда к динамичным изменениям. Такие условия стимулируют высокую оборачиваемость кадров на рынке и обеспечивают высокую занятость менеджерам по персоналу. С другой стороны, данная ситуация ограничивает менеджеров по



персоналу, демонстрирует их зависимость от руководства. Менеджеры по персоналу нередко упрощенно понимают подбор, считая его рутинной работой, они занимаются организацией потока людей на появившуюся в компании вакансию. Такая ситуация делает работу менеджера по персоналу монотонной и однообразной.

На самом деле, подбор как элемент системы управления персоналом выполняет дополнительные функции, не связанные с непосредственными задачами воспроизводства рабочей силы.

Через подбор проходят внешние и внутренние информационные потоки. Компания осуществляет внешний PR, предоставляя внешнему миру и кадровому рынку в частности свои корпоративные ценности. Она информирует кадровый рынок о своих приоритетах, ожиданиях, способах работы с персоналом. Привлекательность организации на кадровом рынке зависит от множества элементов отношения к персоналу в целом (X и Y концепции, «цвет» заработной платы, компенсации, социальный пакет, условия для профессионального и карьерного развития, стабильность бизнеса, конкурентоспособность продукта (товара или услуги) и пр.). Кадровый рынок перерабатывает информацию; формируется достаточно устойчивое мнение о компании, ее перспективах, делается предположение о руководстве и способах управления.

Менеджер по персоналу, понимая эти механизмы, должен тонко управлять PR-процессами, транслируя во внешний мир реальную и выгодную информацию о компании. Специалист кадрового агентства всегда имеет возможность проанализировать особенности организации, используя доступные средства — тексты рекламных объявлений о вакансиях, иные способы самопрезентации компании, данные от бывших сотрудников, информацию от соискателей, находящихся в кадровой базе агентства.

Уникальность технологии подбора персонала в организации определяется разнообразием условий существования и деятельности предприятий. Встает вопрос о роли организационной культуры в построении технологии подбора.

Организационная культура включает в себя две основные составляющие (Э. Шейн):

- 1) иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников предприятия и



- 2) совокупность способов реализации этих ценностей, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития.

Для изучения этого вопроса можно обратиться к анализу типа организационной культуры конкретного предприятия. Описание типологических особенностей организационной культуры позволяет детально изучить ценности и механизмы их внедрения в практику управления. В учебных целях мы используем типологию организационной культуры, предлагаемую Д. Коулом и основанную на характеристиках организации (бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная). Менеджер по персоналу, исследуя деятельность создателей бизнеса и его руководителей, особенности мотивирования работников, наблюдая традиции и нормы поведения сотрудников, делает вывод об организации, в которую он осуществляет подбор персонала. Специалист кадрового агентства также имеет возможность отнести организацию к определенному типу:

- 1) *бюрократическая* организационная культура характеризуется отношением к работнику как к объекту манипулирования и контроля со стороны организации. Используемая мотивация для сотрудников — экономический интерес и материальное стимулирование;
- 2) *органическая* организационная культура основывается на удовлетворении социальных нужд работников, их потребности в общении и признании;
- 3) *предпринимательская* организационная культура строится исходя из инициативы самих работников, поэтому основной ресурс эффективности организации — настойчивые и агрессивные сотрудники. Организации необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль при царящем духе состязательности и конкуренции. В качестве эффективного способа мотивации работников используется вызов, соответствующий потенциалу работников и возможному вознаграждению, открывающий хорошую возможность для самореализации;
- 4) *партисипативная* организационная культура (культура «участия», команды) предполагает общность ценностных устано-



вок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив.

Подбор персонала организации строится исходя из особенностей ее культуры. Специалист, подбираемый на конкретную вакансию, должен или усилить организационную культуру, или скорректировать ее исходя из задач развития бизнеса.

## Упражнение 2

### Соотнесение организационной культуры и технологии подбора

*Цель* — установление связи между организационной культурой предприятия и технологией подбора.

*Задачи:*

- 1) освоение теоретических знаний об организационной культуре предприятия;
- 2) выделение роли менеджера по персоналу в системе управления;
- 3) освоение технологических оснований подбора персонала.

Отработка вопроса соотнесения организационной культуры и технологии подбора выполняется в следующем задании.

Группа делится на четыре подгруппы в соответствии с типами организационной культуры. Каждая из подгрупп выделяет специфику технологии подбора в организации в соответствии с ее организационной культурой. Для выполнения этого задания подгруппы могут пользоваться материалами из рабочей тетради, где описываются типы организационной культуры.

Результаты работы подгрупп сообщаются остальным членам тренинговой группы, записываются в рабочую тетрадь в виде представленной ниже таблицы.



Организационная культура	Особенности подбора	Роль менеджера по персоналу или консультанта кадрового агентства
Бюрократическая		
Органическая		
Предпринимательская		
Партисипативная		

Подбор как персонал-технология распространяет влияние на другие технологии управления персоналом. Выполненный подбор позволяет сделать прогноз эффективности персонала на новом рабочем месте. Следствием качественно проведенного подбора является быстрая профессиональная адаптация специалиста. Особенности вхождения в организацию зависят от точности подбора. Если подбор призван решить комплексные задачи, то благодаря ему становится возможным определить основы для организации внутрифирменного обучения или включения нового работника в существующую систему обучения. Подбор как персонал-технология соотносится с оценкой персонала, так как в основе подбора лежит оценивание потенциальных работников по ключевым компетенциям организации.

### Упражнение 3

#### Место подбора в персонал-технологиях современной организации

**Цель** — изучение зависимости подбора персонала от организационных условий.

**Задачи:**

- 1) освоение теоретических знаний о персонал-технологиях предприятий;
- 2) выделение роли менеджера по персоналу в системе управления;
- 3) освоение технологических оснований подбора персонала.



Участникам предлагается составить схему персонал-технологий современной организации. Для этого надо сделать список технологий, позволяющих осуществить управление персоналом, и установить между ними связи. Затем эти связи необходимо представить в виде схемы.

Работа проводится в группах по 3 человека. Записи делаются в рабочей тетради. Инструкция: «Заполните пустые места схемы. В них нужно отразить место подбора в системе управления персоналом современной организации. Внесите в схему все изменения, которые вы считаете необходимыми».

По окончании работы подгрупп происходит групповое обсуждение схем, предлагаемых рабочими группами. Итог — создание общей схемы, где были бы установлены связи со всеми элементами системы управления кадрами. Далее группе предлагается рассмотрение варианта, представленного ведущими тренинга, делается корректировка схемы.

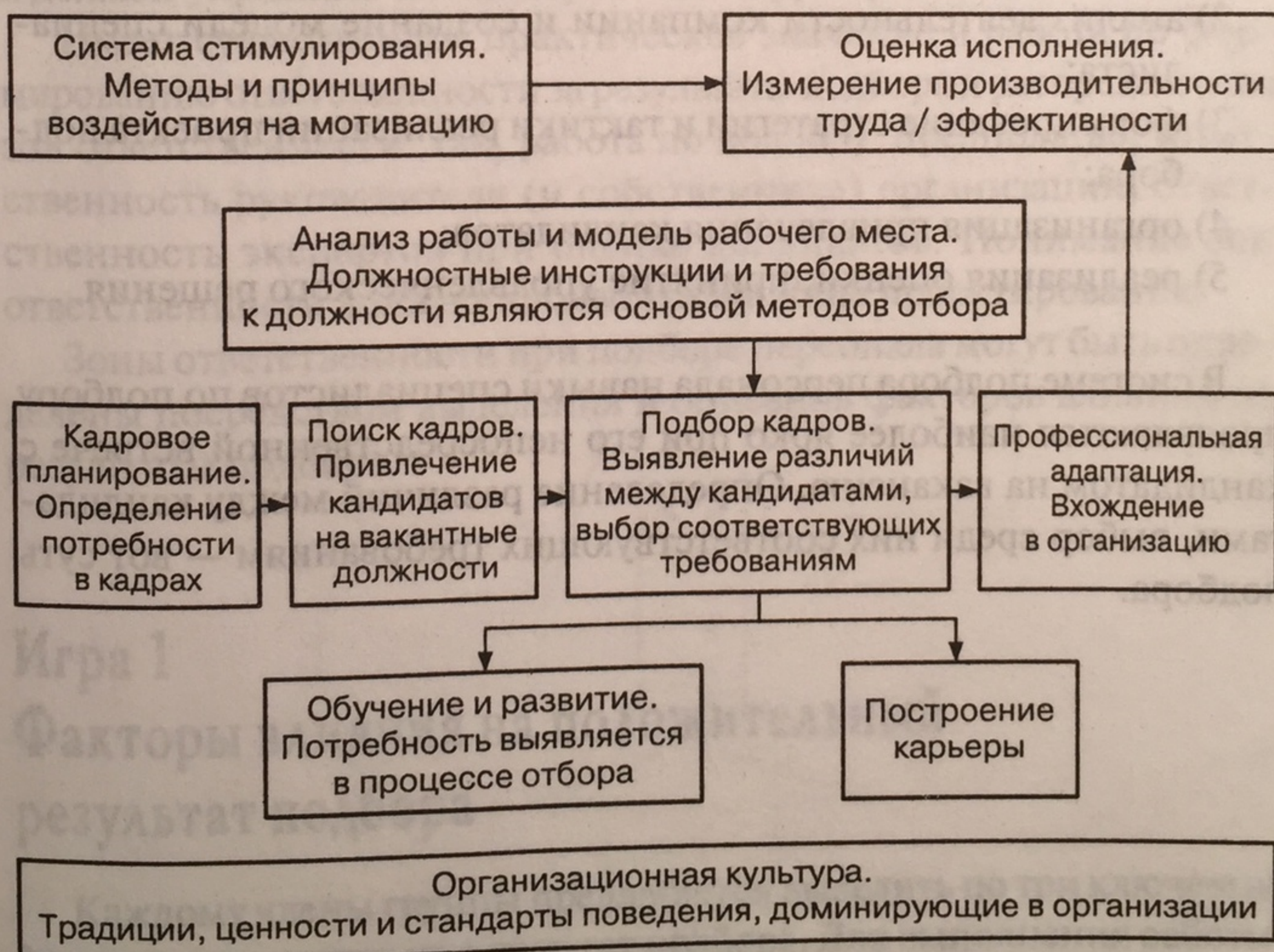


Рис 3. Место подбора персонала в персонал-технологиях организации



Группа проблематизирует работу специалиста по подбору, выделяя важность управляемости подбором персонала и необходимость ее технологизации.

Итак, тема «Место подбора в персонал-технологиях современной организации» поднимает и другие вопросы, которые отрабатываются и учитываются участниками тренинга на следующих этапах работы. Среди этих вопросов перечислим следующие:

- 1) зависимость ситуации подбора от конкретной бизнес-ситуации;
- 2) влияние организационной культуры компании на технологию подбора;
- 3) связь подбора персонала с другими технологиями управления персоналом.

Технология подбора включает в себя **аналитические и практические этапы**:

- 1) анализ потребности в персонале;
- 2) анализ деятельности компании и создание модели специалиста;
- 3) формирование стратегии и тактики реализации проекта подбора;
- 4) организация привлечения кандидатов;
- 5) реализация оценки; принятие управленческого решения.

В системе подбора персонала навыки специалистов по подбору проявляются наиболее ярко при его непосредственной встрече с кандидатом на вакансию. Определение различий между кандидатами, выбор среди них соответствующих требованиям — вот суть подбора.

1.3. ОПРЕ  
НА Э  
КАК  
КАК  
МАК

Для раз  
осознавать т  
и внутренн  
жения цели  
подвластны  
и должен у  
Имеет с  
мированик  
зон ответс  
ственность  
ответствен  
Зоны о  
делены по  
результат

Игра 1  
Фактор  
результ

Кажд  
фактора  
участни  
2.3.3. 3798



### 1.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОБЕСЕДОВАНИЯ КАК ОЦЕНОЧНОГО ИНСТРУМЕНТА. КАК СДЕЛАТЬ ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТА МАКСИМАЛЬНО РЕЗУЛЬТАТИВНЫМ?

Для разработки и внедрения подбора менеджеру необходимо осознавать то, какие именно факторы влияют на результат. Внешние и внутренние, они определяют возможность и реальность достижения цели. Среди выделяемых воздействий есть те, которые неподвластны менеджеру. Однако есть и те, которыми реально может и должен управлять менеджер по подбору персонала.

Имеет существенное практическое значение и работа по формированию ответственности за результаты подбора и распределению зон ответственности. Так, работа по подбору предполагает ответственность руководителя (и собственника) организации, ответственность экспертов при оценке кандидатов. Понимание зон ответственности должно произойти на этапе проектирования.

Зоны ответственности при подборе персонала могут быть определены посредством выделения и описания факторов влияния на результаты подбора.

#### Игра 1

#### Факторы влияния на положительный результат подбора

Каждому члену группы предлагается выделить по три ключевых фактора, влияющих на результат подбора. Для выполнения работы участникам выдается по три листка бумаги, на которых они ано-



нимно маркером пишут факторы, по их мнению, наиболее значимые в подборе.

Работа выполняется индивидуально. Заполненные карточки крепятся на магнитной доске и хаотично распределяются. Затем тренер предлагает сгруппировать факторы, сделать классы, основываясь на результатах индивидуальной работы. Для этого участникам необходимо выделить какие-либо основания для классификации. Тренер организует групповое обсуждение, приводя группу к единому результату. Полученные группы факторов записываются в схему и переносятся в рабочую тетрадь.

Что необходимо для улучшения результатов подбора?

Участники семинара-тренинга выделяют самые разнообразные факторы влияния. Однако скорее всего среди факторов будет выделен фактор «профессиональная деятельность консультанта по подбору» (фактор может быть назван по-разному в зависимости от понятийного аппарата группы). Другие факторы также обсуждаются; делаются выводы о возможности управления ими и важности их учета в деятельности менеджера по персоналу.

Роль менеджера по персоналу, осуществляющего проект подбора, регулирующего ресурсы и осуществляющего непосредственные контакты с кандидатами на вакансию, является еще одним пред-

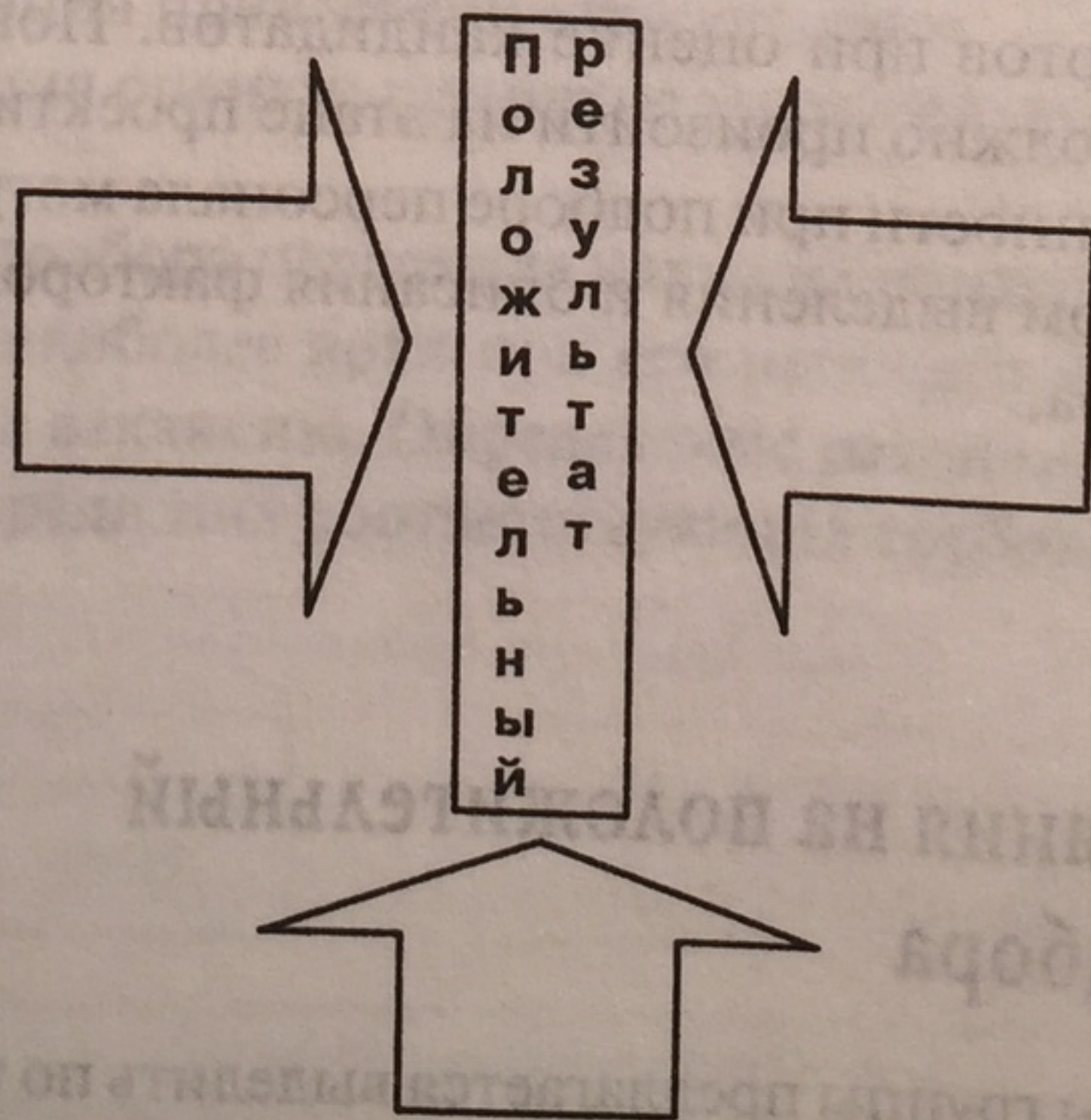


Рис. 4. Факторы, влияющие на положительный результат подбора



### 1.3. Определение факторов, влияющих на эффективность собеседования...

метом обсуждения на тренинге. Для этого тренер организует рефлексивную деятельность по отношению качеств специалиста по подбору.

Могут быть, кроме того, названы такие факторы, как:

- ☐ востребованность специалистов, наличие их на кадровом рынке;
- ☐ продуманность и обоснованность документооборота;
- ☐ технологичность работы по осуществлению подбора;
- ☐ четкость взаимосвязи участников проекта подбора.



## 1.4. ПРИНЦИПЫ И ОСНОВАНИЯ ОЦЕНОЧНОЙ РАБОТЫ. КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ОЦЕНКУ КАНДИДАТА НА ВАКАНСИЮ?

Принципы и основания оценочной работы, применяемой при комплектовании штатов конкретной организации, — ключевой вопрос теории подбора.

Первый момент оценки при подборе базируется на *анализе трудовой* деятельности в целом и конкретной профессиональной деятельности специалиста в частности. Основание для создания системы оценки для подбора — функции, полномочия (права), ответственность (обязанности), формы мотивации, стимулирующей выполнение профессиональной деятельности, выделение критериев результативности труда и пр.

Другим важным аспектом оценки является *оценка деятельности специалиста*. Она понимается как процесс соотнесения критериев успешной деятельности с индивидуальной профессиональной деятельностью. В основе различий в эффективности выполнения профессиональной деятельности лежат индивидуальные различия: устойчивые психологические характеристики, определяющие особенности поведения и деятельности (направленность, темперамент, способности), состояния (уровень работоспособности и качества функционирования психики), личностные качества. Другим элементом критериев, обусловленным влиянием индивидуальности, выступает мировоззренческая сторона (моральный облик, мировоззрение, нравственный облик). Важна также социально-психологическая составляющая (отношение к другим людям, социальные роли, установки).

Следствием анализа этих двух факторов оценки (профессиональная деятельность и деятельность специалиста) является применение компетентностного подхода, предполагающего наличие у специалиста необходимых характеристик, зависящих от целей



деятельности конкретной организации и конкретной профессиональной деятельности.

Применение выделенных критериев должно соответствовать оценочным стандартам (А. Анастази, А. В. Карпов, Д. Купер):

- ☐ надежность (стандартность условий, типичность проведения оценивания);
- ☐ валидность (точность измерений);
- ☐ интерпретируемость (возможность дифференцирования людей);
- ☐ практичность (субъективно воспринимаемые эффективность и затратность).

Среди методов подбора (оценки) кандидатов отметим следующие:

- 1) анализ анкет;
- 2) структурированное интервью;
- 3) центр оценки (assessment-center);
- 4) брифинг;
- 5) психометрические пробы (внимание, память, тремор и пр.);
- 6) психологическое тестирование;
- 7) профессиональное тестирование (выполнение пробных заданий);
- 8) проверка рекомендаций;
- 9) проверка на полиграфе (детекторе лжи);
- 10) проверка через службу безопасности.

При обсуждении методов оценки основное внимание уделяется вопросам обоснованности применения конкретных методов и методик, необходимости четкого соотнесения прогнозируемых результатов подбора с реальными данными, полученными при использовании оценочных процедур. Менеджеру по персоналу важно перейти от стихийности и интуитивности при оценивании нанимаемого персонала к технологичности процедур. Подбор как технология управления персоналом помогает обеспечить управляемость и прогнозируемость профессиональной деятельности работников. Это достигается научной обоснованностью использования и разработки методов оценивания людей, выделения их особенностей на основе профессиональных компетенций.



Анкета является методом сбора информации о кандидате, которую он может предоставить на основе критериальных вопросов, указываемых организацией. Анкета основывается на корпоративных компетенциях, ценностях организации, которые она невольно транслирует кандидатам на вакансию, выделяя в анкете наиболее важную для нее информацию о потенциальном специалисте.

В обсуждении группового опыта участников семинара-тренинга поднимается вопрос обоснованности применения тестовых методик при подборе, необходимости профессиональной подготовки для их интерпретации. Ограничения применения тестов при подборе определяются особенностями метода — высокими требованиями к стандартизации, необходимостью нормирования и ретестирования и пр. Наиболее часто в практике подбора применяются тесты на познавательные способности и личностные тесты. В целом, в науке и практике подбора разрабатываются тестовые методики, выдерживающие требования экономичности и простоты в использовании.

Наиболее распространенным методом получения информации о соответствии особенностей кандидата, претендующего на вакансию, особенностям самой вакансии является интервью. Структурированное интервью при подборе персонала предполагает тщательную подготовку, построение профессиограммы и прогнозирование успешности выполнения профессиональной деятельности. Структурированное интервью отвечает стандартам достоверности, валидности и практичности, что позволяет экономично и относительно объективно оценить кандидатов.

Стремление к высокой конкурентоспособности современных организаций привело к появлению комплексных методов, требующих активности кандидатов, проявления ими индивидуальных особенностей в спроектированных условиях (брифинг, assessment-center).

При обсуждении методов оценки следует затронуть вопрос обоснованности применения альтернативных методов подбора (графологии, гороскопа, анализа черт внешности и голоса), их достоверности, массовости, интерпретируемости.



## 1.5. ПРИМЕНЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ КАК МЕТОДА ОЦЕНКИ. ПОЧЕМУ СОБЕСЕДОВАНИЕ — САМЫЙ МАССОВЫЙ СПОСОБ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНСИЮ?

Несмотря на свою невысокую валидность, наиболее распространенным методом подбора остается структурированное интервью. В рекрутинге структурированное интервью обычно называют «собеседование», снимая оценочные оттенки метода. Соискателю субъективно легче прийти на собеседование, чем на интервью. Собеседование как метод оценки предполагает следование своду правил и эффективно при выполнении ряда условий. Поэтому основное внимание при подготовке специалистов по подбору отдается освоению навыков проведения интервью, или собеседования.

Суть собеседования — **сложная комбинация оценочной деятельности и консультации**. *Целью оценки* является сбор или проверка информации о человеке, понимание готовности соискателя выполнять профессиональные задачи по конкретной вакансии. *Цель консультации* — создание условий для личностного роста, удовлетворения актуальных и потенциальных возможностей человека, претендующего на вакансию. Во время консультации идет серьезная работа кандидата по профессиональному самоопределению.

Содержательный смысл собеседования — консультирование кандидата и заказчика через сбор информации о рынке труда и ее анализ на данную вакансию. Роль менеджера по персоналу (или консультанта кадрового агентства) предполагает осуществление двустороннего консультирования. Менеджер по персоналу собирает оценочные данные по кандидатам на вакансию, анализирует их для того, чтобы осуществить консультирование руководителя



предприятия и организации в целом. Менеджеру необходимо ответить на ключевой вопрос: кто из кандидатов на вакансию в наибольшей степени соответствует требованиям организации, ее бизнес-задачам и организационной культуре.

Кроме того, в проекте подбора менеджер консультирует соискателя на вакансию, предоставляя ему возможность определиться в особенностях организации, соотнести данную организацию со своими потребностями и ожиданиями.

Собеседование имеет помимо прочего и организационное значение в технологии подбора. Оно является инструментом, способом сбора информации, практическая цель которого — написание резюме и формирование адаптированной информации об особенностях кандидата для заказчика (руководителя).

## Игра 2

### Достоинства и недостатки собеседования как оценочного метода, используемого при подборе персонала

**Цели** — формирование мотивации к участию в тренинге, позитивного настроения на эффективность работы на тренинге; принятие собеседования как метода подбора.

**Задачи:**

- 1) выделение преимуществ метода;
- 2) осознание его ограничений;
- 3) поиск способов компенсации ограничений метода;
- 4) формирование навыков работы в группе;
- 5) формирование навыков публичных выступлений;
- 6) формирование навыков слушания;
- 7) формирование навыков преодоления возражений и участия в групповой дискуссии.

В тренинговой работе при обсуждении особенностей собеседования есть возможность сформулировать в групповом обсуждении



собственный опыт подбора. В ходе работы обычно обнаруживается типичность проблем участников тренинга.

Ведущий предлагает группе разделиться на две рабочие подгруппы, которые объединяются вокруг рабочего стола или в круге, территориально отгораживаясь друг от друга.

Выполнение группового задания — выделение **преимуществ собеседования** как метода оценки специалиста.

Первая подгруппа получает задание работать с преимуществами собеседования как метода: «Выделите преимущества метода и спрогнозируйте возражения». Необходимо подготовить краткое выступление на заданную тему. Вторая подгруппа получает задание работать с ограничениями: «Выделите ограничения метода и спрогнозируйте возможные компенсации». Подгруппе также необходимо подготовить краткое выступление на заданную тему. Далее идет работа в подгруппах и заполнение таблицы.

Таблица для заполнения первой группой

Преимущества метода	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
Ожидаемые возражения	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
Неоспоримые преимущества	1.
	2.
	3.



Таблица для заполнения второй группой

Ограничения метода	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
Ожидаемые возражения	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
Некомпенсируемые ограничения	1.
	2.
	3.

По окончании работы участники подгрупп последовательно оппонируют друг другу. Вторая подгруппа выдвигает какое-либо ограничение метода, а первая находит способы его компенсации. В итоге группа получает список преимуществ и ограничений собеседования как метода оценки специалиста при подборе персонала.

1.6. ВЫБОР ТИПА  
КАКИМ МОЖ  
СОБЕСЕДОВА

Можно выделять т  
Рассмотрим некоторы  
Типы собеседовани

онное, критериально  
Биографические со  
кандидата, его прош  
вопросы типа: «Расс

выбрали именно то  
были основные уст  
обязанности вы вып

возможность оцени  
и на основании это  
работать в должност

роспективный хар  
нального опыта (к  
ленных в резюме  
(типичные форм

которые можно п  
В ходе ситуац  
проблему, практ  
или гипотетичес

кандидата. Кон  
как сам резуль  
находит решен  
близкой к реал  
стали делать в  
ации, типичн  
близкой к пра



## 1.6. ВЫБОР ТИПА СОБЕСЕДОВАНИЯ. КАКИМ МОЖЕТ БЫТЬ СОБЕСЕДОВАНИЕ ПРИ ПОДБОРЕ?

Можно выделять типы собеседований по разным основаниям. Рассмотрим некоторые из них.

**Типы собеседований по содержанию:** биографическое, ситуационное, критериальное.

*Биографические* собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа: «Расскажите о своей прошлой работе»; «Почему вы выбрали именно тот институт, в который поступили?»; «Каковы были основные успехи на прежней работе?»; «Какие основные обязанности вы выполняли?». Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он будет работать в должности, на которую претендует. Вопросы носят ретроспективный характер и направлены на выявление профессионального опыта (конкретизация или проверка сведений, представленных в резюме или анкете) или на выяснение стиля поведения (типичные формы поведения кандидата в значимых ситуациях, которые можно проецировать на будущую работу).

В ходе *ситуационного* интервью кандидату предлагается решить проблему, практическую ситуацию. Можно использовать реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей деятельностью кандидата. Консультант, проводящий собеседование, оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Возможно использование игровой ситуации, близкой к реальной рабочей. Например, спрашивается: «Что бы вы стали делать в ситуации...» Далее делается краткое описание ситуации, типичной для данной профессиональной деятельности и близкой к практике конкретной вакансии.



**Критериальное** собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью. Кроме того, с помощью выделения критериев и соотнесения с ними ответов легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной подготовки проводящего собеседование сотрудника.

**Типы собеседований в зависимости от цели:** отсеивающее, отборочное, серийное.

**Предварительное, отсеивающее** собеседование имеет итогом список реальных кандидатов. В выборке соискателей менеджером по персоналу определяются те, которые позднее станут реальными кандидатами. Собеседование выступает предварительным этапом, основанием для перехода на следующее собеседование.

**Отборочное** собеседование — решающая беседа, в которой работодатель оценивает квалификацию кандидата, его решимость и цели, движущие им мотивы, его возможности. Этот вид собеседования — самый подробный и наиболее глубокий из всех собеседований в данной классификации. Отборочное собеседование проводится специалистом по подбору кадров (внутренним менеджером по персоналу или приглашенным консультантом) или руководителем. В ходе отборочного собеседования стимулируется активность кандидата, интервью наименее структурировано, консультант по подбору кадров ведет диалог, информируя кандидата о задачах организации или отдела, принципах, которыми руководствуются в компании, должностных обязанностях, возможностях продвижения по службе.

**Серийное** собеседование — последовательно проводимые разнотипные собеседования с разными специалистами в организации. После отсеивающего собеседования кандидат переходит к отборочному собеседованию с начальником отдела кадров (директором по персоналу). Потом кандидат встречается с непосредственным



руководителем или специалистом структурного подразделения организации. Серийное собеседование отражает особенности организационной структуры предприятия и отношение к своим функциям руководителя организации.

**Типы собеседований по форме организации:** индивидуальное, групповое.

*Индивидуальное* собеседование — наиболее распространенный тип собеседования, когда один интервьюер общается отдельно с каждым кандидатом. Такая форма организации позволяет установить хороший контакт с соискателем, обсудить большое количество вопросов за достаточно короткий промежуток времени. Однако высокий уровень предполагаемой ответственности консультанта по подбору может вызвать у него страх ответственности и снизить эффективность собеседования. Кроме того, субъективизм и разного рода ошибки в оценке могут привести к искажению результатов.

*Групповое* собеседование проводится несколькими интервьюерами. При использовании такого рода собеседования экономятся ресурсы организации. Однако этот способ является более стрессогенным для кандидата. Наиболее адекватен такой тип собеседования для специалистов, которым в практике деятельности необходимо быстрое реагирование, где в работе есть действие факторов неопределенности. Для специальностей, где не предполагается публичности, где деятельность не предполагает особого стресса или необходимости высокого уровня реактивности, такой тип собеседования является ненужным, лишним. Этика профессионального поведения консультантов предполагает необходимость предварительного уведомления кандидатов о проведении группового собеседования. В случае группового собеседования складывается обстановка неопределенности и безразличия, что создает дополнительные трудности для кандидата. Причина проведения группового собеседования должна лежать в плоскости необходимости наблюдения за реакциями и поведением кандидата в условиях напряженности и дефицита времени. Происходит исследование того, как поведет себя соискатель в стрессовой обстановке, когда ему придется вести беседу сразу с несколькими незнакомыми людьми, какова его способность к общению и насколько он приспособлен



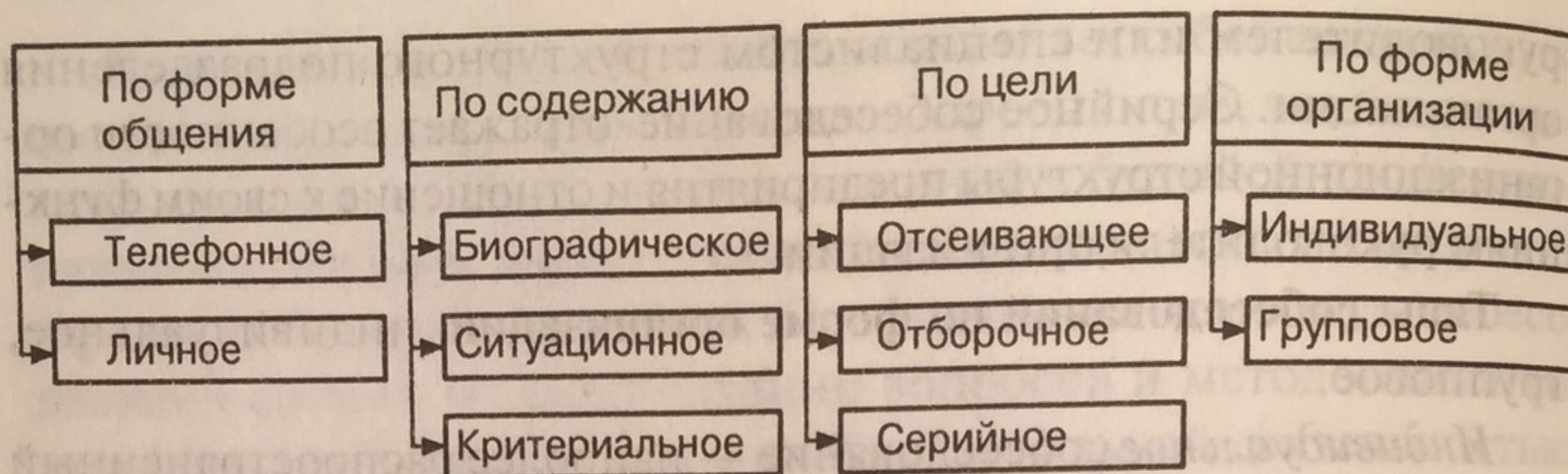


Рис. 5. Типы собеседований с кандидатами при найме на работу

вается к группе. Обычно групповые собеседования проводятся несколькими руководителями и специалистом по организационному поведению (менеджером по персоналу или консультантом кадрового агентства).

1.7. ПРОЕКТН  
ПЕРСОНА  
КАК МЕН  
РАЗРАБО  
И УЧЕСТ

Следующий э  
тентности специа  
понимания подбо  
та. При таком п  
проектной и тре  
подбору персон  
ектом.

Эта идея пре  
ляются существ  
тие «проект» в к  
комплекс взаи  
закрытия конк  
ации организа  
римостью и ин  
чание. Это ве  
всегда — про  
зации характ  
сии привязан  
должно быть  
специалиста  
рой руковод  
в подборе ст  
никает сит  
подбора в т  
танно, не п  
не решает



## 1.7. ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. КАК МЕНЕДЖЕРУ ПО ПЕРСОНАЛУ РАЗРАБОТАТЬ ПЛАН РАБОТЫ И УЧЕСТЬ ВСЕ НЕОБХОДИМОЕ?

Следующий этап в формировании профессиональной компетентности специалиста по подбору — освоение идеи о возможности **понимания подбора специалиста на конкретную вакансию как проекта**. При таком понимании деятельность по подбору становится проектной и требует от менеджера по персоналу (консультанта по подбору персонала кадрового агентства) навыков управления проектом.

Эта идея преподносится участникам семинара-тренинга, выделяются существенные характеристики подбора как проекта. Понятие «**проект**» в контексте персонал-технологии подбора обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для закрытия конкретной вакансии в условиях реальной бизнес-ситуации организации. Проект подбора обладает новизной и неповторимостью и имеет строго определенные во времени начало и окончание. Это верно в том смысле, что любой подбор уникален, он всегда — проявление новизны в организации. Ситуация в организации характеризуется актуальными условиями, и закрытие вакансии привязано к определенным бизнес-задачам, решение которых должно быть осуществлено к конкретным срокам. Сроки подбора специалиста на вакансию в организации часто очень сжатые. Порой руководитель недостаточно планирует персонал, потребность в подборе специалиста становится актуальной внезапно, тогда возникает ситуация, что «специалист нужен был вчера». Результат подбора в таком случае плохо управляем, процесс протекает спонтанно, не приводит к запланированному результату и, как следствие, не решает задачи развития организации.



Подбор обладает всеми необходимыми признаками проекта. Это, прежде всего, *наличие и определение цели*; если таковая отсутствует, то подбор, теряя характеристики проекта, становится управляемым и не приводит к конструктивному завершению, в организацию не приходит нужный специалист. Несмотря на некоторую абсурдность ситуации отсутствия цели при подборе тем не менее в опыте подбора такие случаи встречаются. Менеджер по персоналу начинает искать специалиста на существующую вакансию без четко понимаемой цели: «посмотрим специалистов, может, кто-то и понравится» или «начнем искать и пойдем, кто нужен». Размытость цели снижает эффективность использования и распределения ресурсов. Они могут быть потрачены не на те этапы, которые приводят к запланированному результату. Подбор, безусловно, обладает *признаком изменения*. По сути, реализация проекта подбора связана с изменениями существующей системы организации (организационной структуры или управления). В результате осуществленного подбора специалиста на конкретное рабочее место решается конкретная проблема организации, осуществляется позитивный шаг в достижении бизнес-задачи организации. *Комплексность* как характеристика проекта проявляется в необходимом влиянии подбора специалиста на другие технологии управления персоналом (адаптацию, обучение, управление карьерой), на обеспечение его вхождения в организацию, планирование и прогнозирование результатов его деятельности. *Разграничение* выступает в качестве характеристики проектной деятельности в форме разграничения видов деятельности и ответственности за результат подбора. *Ограниченность требуемых ресурсов* — это, несомненно, характеристика подбора персонала в организации, осуществляемого менеджером по

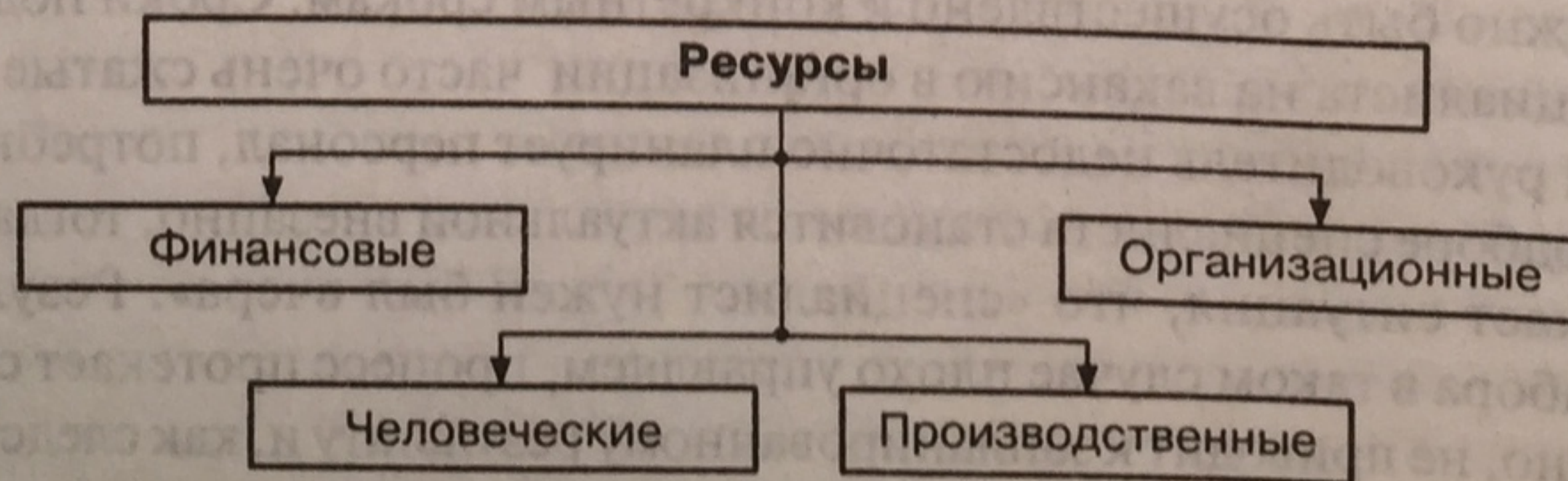


Рис. 6. Виды ресурсов организации



### 1.7. Проектный подход к подбору персонала организации

персоналу или консультантом кадрового агентства. Возможности менеджера ограничены должностными полномочиями и возможностями; разработанностью персонал-технологии; бюджетом подбора; малым числом людей, вовлеченных в подбор; временем и зависимостью от сроков введения специалиста в работу и пр.

Участникам семинара-тренинга предлагается определить и описать ресурсы, имеющиеся у менеджера по персоналу при подготовке и реализации подбора специалиста. Это упражнение является рефлексивной практикой для специалиста по подбору. С одной стороны, оно дает опыт анализа ресурсов, с другой — обеспечивает базу для анализа собственных ресурсов. Менеджер по персоналу может увидеть собственные возможности и ограничения: какие ресурсы есть, каких недостаточно, какими он не пользуется, а к каким постоянно обращается, не восполняя их запас.

Ресурсы	Описание
Организационные	
Производственные	
Финансовые	
Человеческие	

Участники семинара включаются в обсуждение основных вопросов, которые необходимо сформулировать менеджеру по персоналу перед реализацией подбора:

- ☐ Что мне разрешено в организации для осуществления подбора?
- ☐ Каковы мои права?
- ☐ Сколько у меня есть времени для подбора?
- ☐ С кем необходимо контактировать?
- ☐ Сколько денег есть для привлечения СМИ и консультантов для реализации подбора?
- ☐ Кто сможет ответить на мои вопросы?
- ☐ Кто примет решение о найме работника?

Отвечая на эти вопросы, менеджер по персоналу (консультант кадрового агентства) выполняет управленческие функции по отношению к проекту подбора:



- 1) по отношению к предметной области проекта (содержание вакансии);
- 2) управление качеством подбора (точность оценки соответствия характеристик соискателя требованиям организации);
- 3) управление временем (отслеживание сроков, соответствие плану введения специалиста в работу и динамике развития компании);
- 4) управление стоимостью (планирование и отслеживание затрат на подбор, составление отчетности по затратам);
- 5) управление человеческими ресурсами (привлечение руководителей, экспертов для решения задач);
- 6) управление коммуникациями (управление входящей и исходящей информацией, обеспечение доставки информации до руководителя и соискателя по планам и результатам встреч).

Участники семинара-тренинга заполняют таблицу, раскрывающую управленческие функции менеджера по персоналу.

	На что нацелено управление, чем управляет менеджер
Предметная область	
Качества подбора	
Время	
Стоимость	
Человеческие ресурсы	
Коммуникации	

Таким образом, менеджер по персоналу проводит исследование собственной управленческой деятельности, включаясь в проект подбора в качестве *менеджера проекта*.

## Жизненный цикл проекта

На семинаре обсуждается жизненный цикл проекта подбора, выделяются этапы подбора. Осуществляется сводный анализ знаний о подборе как проекте.



## 1. Предпроектный анализ вакансии и ресурсов осуществления подбора.

1.1. Сбор исходных данных о необходимости подбора, исследование условий (кто инициатор; кто заинтересованные лица; есть ли препятствия).

1.2. Анализ существующего состояния в организации относительно вакансии (что теряет организация при отсутствии специалиста и что приобретает; каковы внешние и внутренние организационные условия, сопровождающие подбор специалиста).

## 2. Разработка проекта.

2.1. Назначение руководителя, выделение зоны ответственности менеджера, осуществляющего подбор. Установление и планирование деловых контактов (кто будет экспертом или консультантом; кто будет встречаться с кандидатами; кто будет принимать решение о найме; кто влияет на решение).

2.2. Разработка сводного плана проекта подбора, назначение дат его выполнения. Календарное планирование, определение сроков каждого этапа подбора:

- ☐ поиск и привлечение специалистов;
- ☐ составление списков кандидатов;
- ☐ телефонные интервью;
- ☐ создание короткого списка кандидатов;
- ☐ планирование встреч с менеджером;
- ☐ планирование встреч с руководителем;
- ☐ планирование выхода на работу.

2.3. Планирование качества подбора и его критериев. Определение того, на основании каких критериев будут делаться выводы о пригодности кандидата.

2.4. Анализ затрат — временные затраты, объявления в СМИ, Internet, зарплата участников, канцелярские и транспортные расходы и пр. Разработка бюджета — распределение предполагаемых затрат на проект.

2.5. Проектирование информационного обеспечения подбора — форма, сроки и содержание отчетов руководству о выполнении подбора.



2.6. Прогнозирование и определение риска (опасности потерь) и его оценка. Что произойдет, если будет сделана ошибка или подбор будет неточным? Насколько трудно найти необходимого работника в конкретных условиях кадрового рынка (наличие специалистов с необходимым образованием, квалификацией и пр.)?

2.7. Разработка предметной области проекта (документирование). Составление «технического задания» в обоих планах подбора внутренним специалистом или консультантом кадрового агентства. Заключение договора на подбор, если подбор осуществляет рекрутинговое агентство.

### 3. Реализация проекта подбора.

3.1. Организация выполнения работ по подбору специалиста на вакансию.

3.2. Ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта подбора.

3.3. Ввод в действие системы мотивации и стимулирования участников проекта подбора.

3.4. Оперативное проведение работ при подборе, осуществление встреч, отчетов и обсуждений.

3.5. Установление информационного контроля над ходом работ по подбору.

### 4. Завершение проекта.

4.1. Анализ хода и результатов подбора.

4.2. Анализ оперативной ситуации в организации по принятию решения о найме специалиста: принятие решения; подготовка коллег в отношении прихода специалиста; подготовка рабочего места; документальное сопровождение найма специалиста (приказ о принятии сотрудника, трудовой договор, должностная инструкция, акт о сдаче-приемке работ кадровому агентству и другие документы, предусмотренные в организации).

4.3. Определение направлений дальнейшего развития организации при условии включения специалиста в организацию.

Один из вопросов, который ставится менеджеру по персоналу, звучит примерно так: «Что является результатом при реализации проекта подбора специалиста в организацию?». Деятельность ме-



неджера связана с созданием нематериальных продуктов, поэтому важно понимать, к чему приводит эффективная работа при подборе.

Результаты реализации подбора специалиста в организацию могут быть следующими:

- 1) факт завершения работ (подбор специалиста);
- 2) быстрое вхождение работника в деятельность;
- 3) короткий срок подбора — непрерывность работы организации;
- 4) экономические выгоды (доход, прибыль, укрепление рыночных позиций).



## 1.8. ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА К ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КТО ИЗ КАНДИДАТОВ ПОДХОДИТ НА ВАКАНСИЮ В ВАШУ ОРГАНИЗАЦИЮ?

Один из важнейших факторов успешности подбора — точность выделения оснований для оценивания кандидатов. Чтобы подобрать необходимого сотрудника, менеджеру требуются четкие критерии, по которым будут определены показатели и их содержание. Критерии можно выделять с опорой на **компетентностный подход**. Семинар-тренинг не предполагает обучение методологии и методике создания моделей компетентности, однако в его ходе могут быть освещены базовые основания для работы в компетентностном подходе.

*Компетентность* понимается как интегральная характеристика личности, определяющая ее способность решать проблемы и типичные задачи, возникающие в реальных жизненных ситуациях, в различных сферах деятельности, на основе использования знаний, учебного и жизненного опыта и в соответствии с усвоенной системой ценностей. По мнению Джона Равена, компетентность — это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая специальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия. Основные теоретические послышки Дж. Равена можно использовать для понимания компетентности специалиста при подборе кандидата на вакансию. Природа компетентности такова, что может проявляться только в единстве с ценностями человека, при условии его личной заинтересованнос-



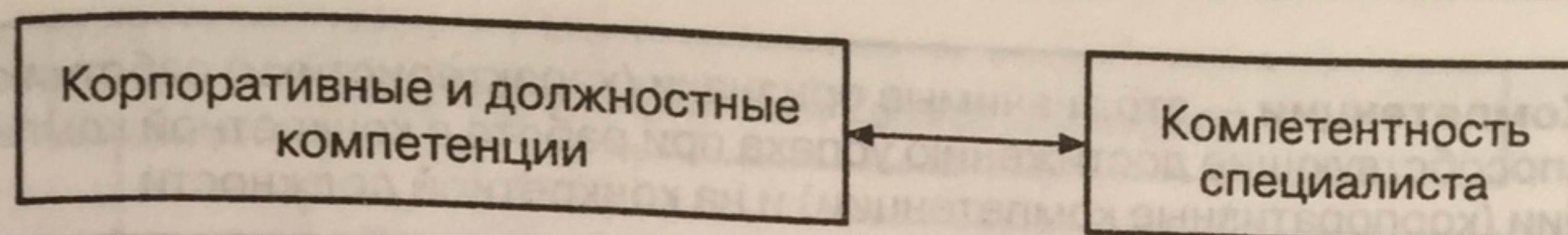


Рис. 7. Компетенции и компетентность

ти в данном виде деятельности. Компетентности, имеющиеся у специалиста, могут подавляться или стимулироваться окружением, существующими особенностями организации, ее организационной культуры.

Глоссарий Prime толкует компетентность как способности соблюдать установленный стандарт, применяемый в какой-либо профессии.

Стандарты задаются организационной культурой предприятия, самой профессиональной деятельностью, а также спецификой условий ее выполнения в организации. Компетентность специалиста реализуется в рамках конкретной профессиональной деятельности в условиях реального предприятия, предполагающего компетенции — систему требований к специалисту, исходящих из требований предприятия (организации), требований профессии и конкретного рабочего места.

Компетенция — требования к личностным и профессиональным характеристикам работника, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций и социальных ролей.

Технология подбора персонала в организацию направлена на то, чтобы специалист-кандидат, обладая необходимыми способностями, был заинтересован и мог реализовать их в условиях организации, внося свой вклад в развитие организации, в достижение ее бизнес-цели. Подбор специалиста строится на основе созданной в организации модели компетенции специалиста.

## Модель компетенции

Модель компетенции — это инструмент построения профессионального соответствия специалиста вакансии с учетом специфики должностной позиции: интеллектуальные, личностные и деловые



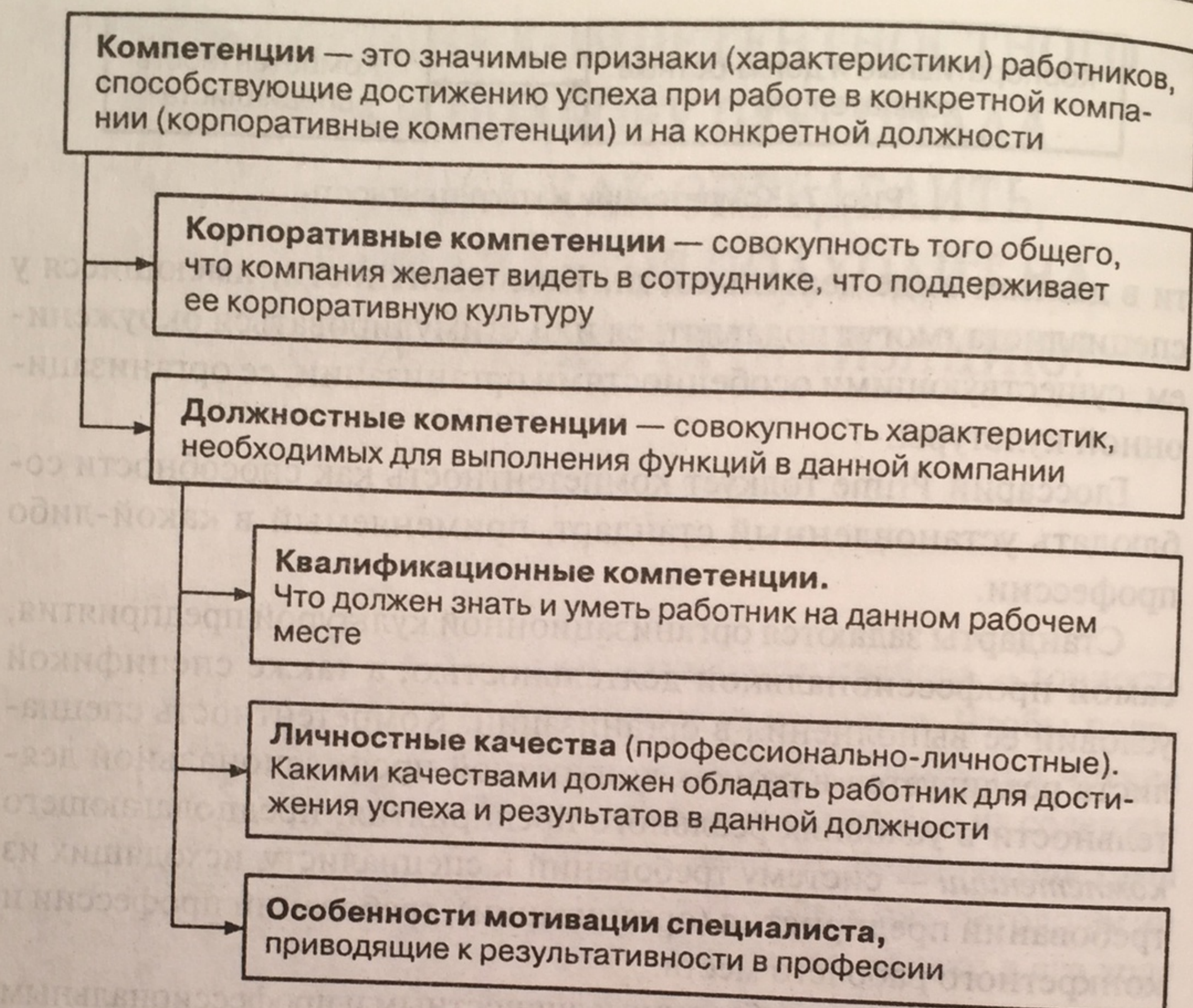


Рис. 8. Корпоративные и должностные компетенции

качества работника, позволяющие планировать развитие персонала в направлении приспособления к корпоративной культуре и овладения знаниями, умениями, навыками, необходимыми для успешного выполнения профессиональной деятельности.

## Карта компетентности

Подбор специалиста базируется на внутреннем документе предприятия — карте компетентности. Именно она является основой для оценивания специалистов, претендующих на вакансию. Одним из кандидатов от другого отличает наличие или отсутствие необходимых характеристик или степень их выраженности.



## 1.8. Применение компетентностного подхода к подбору персонала организации

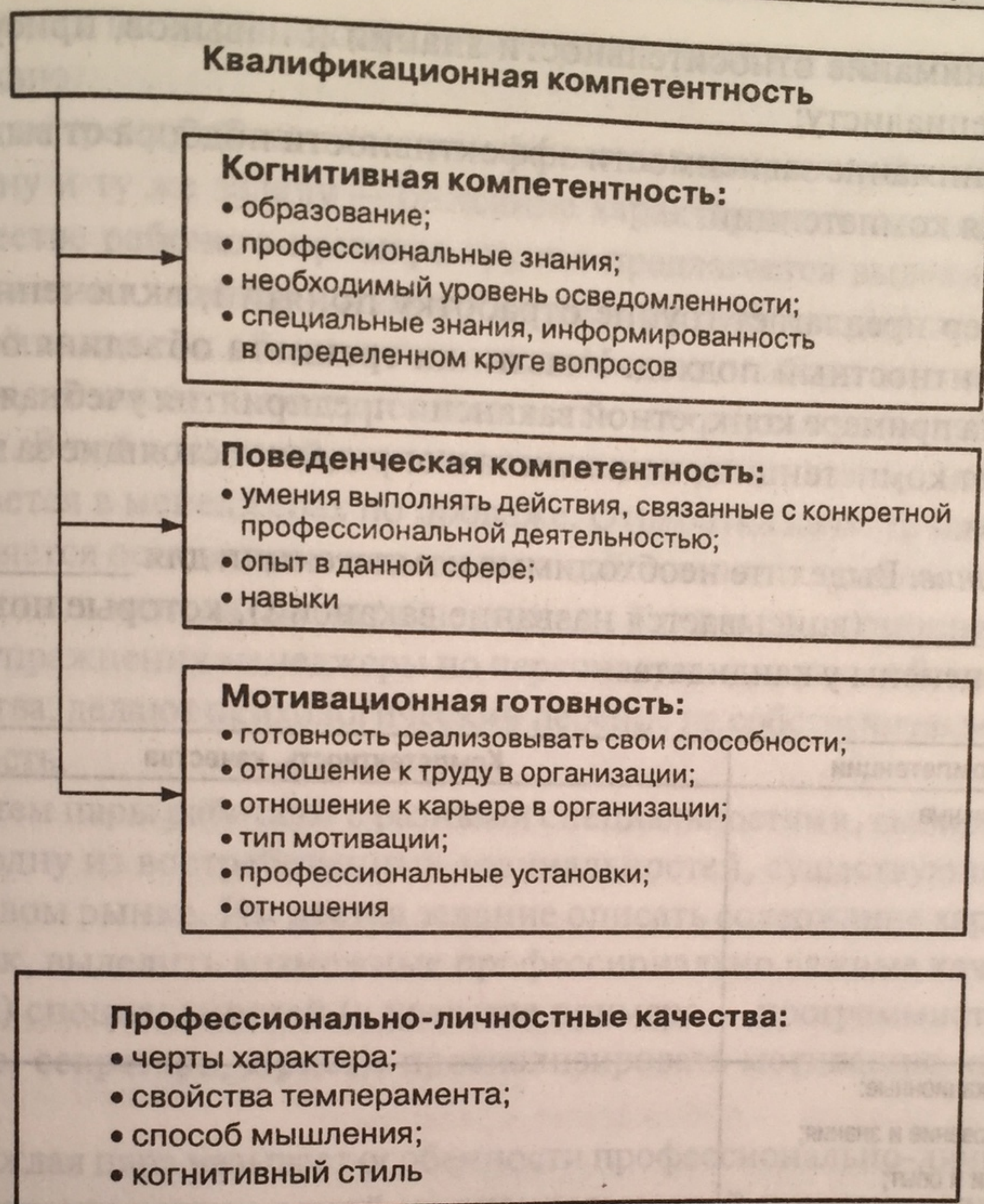


Рис. 9. Карта компетентности специалиста

### Упражнение 4

### Работа с картой компетентности специалиста

**Цель** — освоение основ компетентностного подхода применительно к персонал-технологии «подбор».

**Задачи:**

- 1) понимание важности этапа подготовки к подбору специалистов на вакансию;
- 2) приобретение опыта анализа вакансии с опорой на компетенции;



- 3) понимание относительности знаний и навыков, присущих специалисту;
- 4) понимание зависимости эффективности подбора от выделения компетенций.

Тренер предлагает группе отработку понятий, включенных в компетентностный подход. Участники тренинга объединяются в пары. На примере конкретной вакансии предприятия учебная пара выделяет компетенции специалиста и определяет стоящие за ними качества.

**Задание.** Выделите необходимые компетенции для \_\_\_\_\_ (вписывается название вакансии), которые позднее будут оценены у кандидата.

Компетенции	Компетентность, качества
Корпоративные	
Квалификационные: образование и знания; навыки и опыт; мотивация	
Профессионально-личностные	

Результаты работы учебных пар обсуждаются в группе, сопоставляются между собой. Делается вывод о важности профессионально-личностных качеств специалиста, так как они в меньшей степени поддаются корректировке на рабочем месте, и во многом



#### 1.8. Применение компетентностного подхода к подбору персонала организации

именно их выявление определяет успех подбора специалиста на вакансию.

Затем тренер объединяет участников в пары, которые выполняют одну и ту же задачу — описание характеристик специалиста. В качестве рабочего примера группе предлагается выделить *профессионально важные качества менеджера отдела продаж*. Выбор данной вакансии объясняется массовостью подбора этих специалистов, их высокой востребованностью на современном кадровом рынке. В той или иной степени каждая современная организация нуждается в менеджерах по продаже. Отработка качеств менеджера является основанием для анализа собственного профессионального опыта менеджерами по персоналу. Косвенно с помощью данного упражнения менеджеры по персоналу исследуют собственные качества, делают психологический перенос на собственную эффективность.

Затем пары работают с разными специальностями, выбирая для себя одну из востребованных специальностей, существующих на кадровом рынке. Им дается задание описать содержание характеристик, выделить возможные профессионально важные качества (ПВК) специальностей (в качестве примера — программист, бухгалтер, секретарь, юрист), проанализировать мотивацию кандидатов.

Каждая пара называет особенности профессионально-личностных характеристик одной из специальностей применительно к требованиям профессии и конкретному рабочему месту. Участники семинара-тренинга должны ответить на вопрос: «Какие коммуникативные (лидерские, интеллектуальные и пр.) качества помогут максимально эффективно выполнить профессиональные задачи?».

По результатам исследований выделяют следующие качества:

- 1) коммуникативные качества (способность устанавливать контакты, развитая речь, общительность, поддержание позитивных отношений с большим числом людей);
- 2) лидерство (способность организовать других, делегировать полномочия, брать ответственность);
- 3) интеллектуальные особенности (особенности переработки и сохранения информации);



- 4) самоменеджмент (управление собственными ресурсами — особенности постановки собственных целей, управление эмоциями);
- 5) уровень и особенности работоспособности, устойчивость к физическим, интеллектуальным и эмоциональным нагрузкам;
- 6) ассертивность, позитивная настойчивость.

## Особенности мотивации

Управление поведением в организации строится на понимании причин, которые движут работником при выполнении профессиональных действий. Система управленческих воздействий, существующая в организации и реализуемая руководителем, предполагает необходимость знаний о работнике. Мотивация понимается как процесс, который вызывает, направляет и формирует человеческое поведение относительно достижения поставленных целей (Г. Гринберг, Р. Бэрн).

При исследовании мотиваций важны следующие ее компоненты (Х. Хекхаузен, Э. Роббинс, Г. Гринберг, Р. Бэрн):

- 1) активация — побуждение к действию;
- 2) направление — личное решение о выборе цели;
- 3) управление поведением.

Мотивация соискателя на вакансию, несомненно, — один из важнейших моментов деятельности специалиста, который должен быть изучен до того, как человек придет в организацию. Исследование мотивации соискателя при подборе специалиста на вакансию предполагает поиск ответов на два вопроса:

1. Каковы особенности мотивации соискателя, насколько они соответствуют мотивации, существующей в организации?
2. Есть ли мотивация к переходу на работу в данную организацию?

Оба вопроса одинаково важны. Мотивационные ожидания кандидата, не подкрепляемые на новом рабочем месте, приводят к



нестабильной работе, у него формируются неудовлетворенность, скрытая или явная агрессия, снижается лояльность к руководству и компании. Ситуация, где кандидат переходит на работу, будучи неуверенным в адекватности своего выбора, нарушает партнерские отношения между работником и работодателем (руководитель и организация). Позиция работника, которого уговорили перейти в компанию, приводит к привлечению компенсаций к мотивации, существующей в компании. Работник невольно продолжает искать новую работу или недостатки в существующей, чтобы обоснованно перейти на оптимальное для него место работы. Именно поэтому компании нужен работник, который готов работать в организации и мотивация которого соответствует мотивационным схемам компании.

Первый вопрос — исследование базовой мотивации, определение направленности мотивации — на процесс или результат. Для компании, подбирающей специалистов, важно знать мотивационную стратегию кандидата — мотив избегания неудач или стремление к успеху.

## Оценка базовой мотивации

Исследование мотивации связано с пониманием места работы в системе ценностей человека. Профессиональное поведение зависит от направленности деятельности человека, от того, куда и на что ориентированы активность человека и его ресурсы. Для последующего исследования системы мотивации у кандидата, претендующего на вакансию, важно понимать, какими внутренними основаниями направляется человек для выполнения конкретной работы. Необходимо помнить также, что нет однозначно эффективного типа мотивации, адекватного для разных видов профессиональной деятельности.

Определение предпочитаемого типа мотивации важно осуществить на этапе проектирования. Во время проведения собеседования ставится вопрос соответствия реального типа мотивации, принятого соискателем на вакансию, желаемому для организации.



Согласно теории мотивации А. Маслоу, потребности человека образуют определенную иерархию. Первые четыре уровня потребностей называют «дефицит-мотивы»; их удовлетворение приводит к непродолжительному насыщению. Самореализация понимается как мотив роста, и поскольку она приводит к развитию личности, то насыщения не происходит. Опираясь на идеи К. Альдерфера, для описания профессиональной мотивации удобно использовать следующую классификацию:

- 1) потребности существования, базовые, «работа дает возможность выживать», удовлетворяет потребности в стабильности, уверенности, защищенности;
- 2) социальные потребности, потребности межличностного взаимодействия, потребности в принадлежности к какой-либо группе, власти, симпатии;
- 3) потребности роста, потребности развития личности.

Важно ответить относительно кандидата на основные вопросы: «Что важно для данного соискателя?»; «В каких сферах человеческой жизни лежат его приоритеты?»; «Что мотивирует этого человека к работе?»; «Какие потребности удовлетворяет человек при выполнении профессиональной деятельности?»; «Почему этот человек работает?»; «Что дает человеку работа?»; «Что получает человек в результате своего труда?».

Менеджер по персоналу должен представлять, какие смысловые модели лежат в основе эффективного профессионального поведения на данном рабочем месте.

Используя теорию Д. Макклеланда и Дж. Аткинсона, менеджер может описать, чем мотивирована профессиональная деятельность специалиста — достижением успехов или избеганием неудач. Мотив достижения успеха проявляется в том, человек имеет потребность в трудовых успехах и достижениях, ожидает похвалы. О мотиве избегания неудач говорит потребность быть не хуже других, избегать напряжения, страданий, критики, порицаний.

Люди с высоким уровнем мотивации достижения проявляют более высокий интерес к процессу труда, получают от работы больше удовлетворения. Люди с низким уровнем мотивации достижения более ориентированы на внешние источники удовлетворения.



**Оценка ближайших и перспективных целей кандидата.** Необходимо сделать оценку целей кандидата в их связи с данной вакансией. Что получает человек от конкретной вакансии по сравнению с предыдущим местом работы? На какой период времени данная работа, компания и вакансия удовлетворяют потребности соискателя?

Это позволит определить то, что движет человеком при выполнении профессиональной деятельности.

**Оценка мотивов смены работы.** Консультант ищет ответы на вопросы: «Что лежит в основе готовности сменить место работы?»; «Кто или что влияет на смену работы?»; «Какие причины повлияют на смену работы в следующий раз?»; «Какие обычно существуют поводы для смены работы?»; «Что получит человек в результате смены места работы?». Это позволит определить готовность соискателя к выполнению работы, сделать прогноз его адаптационной активности и эффективности его работы.

На семинаре-тренинге участники группы наработывают ряд вопросов, благодаря ответам на которые может быть оценена базовая мотивация соискателя.

Связь мотивации и направленности можно представить на следующей схеме (см. с. 64).

Далее тренером организуется индивидуальная работа, направленная на самоисследование. Менеджеру важно понимать особенности собственной профессиональной мотивации, так как она влияет на понимание и оценку мотивации других людей. На семинаре-тренинге участники проводят оценку собственной мотивации, используя методику В. И. Герчикова (Приложение 1). В рабочей тетради участники семинара делают анализ результатов, их описание и возможные выводы.

Затем предлагается рассмотреть возможность применения модели мотивации Герчикова для описания типов мотивации специалистов конкретных вакансий. В дальнейшем внимание участников семинара-тренинга обращается к описанию типов мотивации, основанному на теории Дж. Аткинсона. Стремление к достижению успеха или избеганию неудач — отличительная характеристика людей, устойчиво проявляющаяся в профессиональной деятельности. Кроме того, рабочее место, требования к конкретной про-



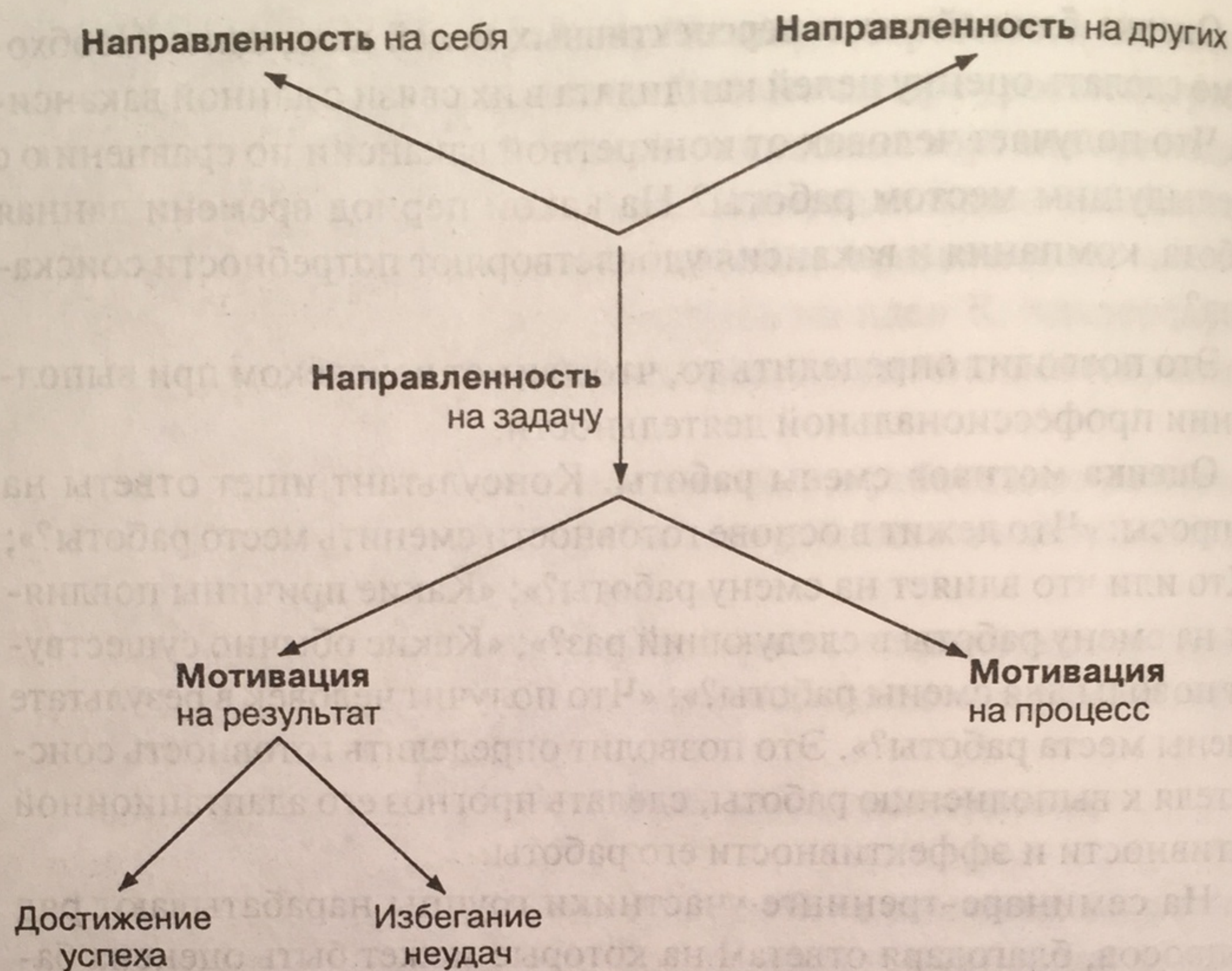


Рис. 10. Связь мотивации и направленности

фессиональной деятельности предполагают определенные ожидания по отношению к профессиональному поведению, направляемому соответствующей мотивацией. Например, менеджер по персоналу наиболее эффективен в деятельности, если его поведение мотивировано стремлением к успеху, а эффективность секретаря связана со стремлением к стабильности и избеганием ошибок. Этот момент важен для прогнозирования успешности адаптации специалиста, основанного на определении соответствия мотивации будущего сотрудника особенностям системы мотивирования персонала, существующей в организации.

Размышление на эту тему позволяет более точно спроектировать модель специалиста, сделать предположения о наиболее эффективном профессиональном поведении, основанном на соответствующем типе мотивации.



## Упражнение 5

### Описание мотивационной составляющей компетентностной карты специалиста

*Цель* — описание мотивационной компоненты компетенций специалиста.

*Задачи:*

- 1) приобретение опыта описания мотивации специалистов;
- 2) соотнесение профессиональной эффективности с особенностями мотивации различных специалистов;
- 3) создание мотивационно-потребностной модели специалиста.

Организуется парная работа, при этом желательно, чтобы пара была составлена представителями разных компаний. Участникам необходимо описать тип мотивации специалиста на вакансию конкретного предприятия. Для решения поставленных задач участникам следует выполнить три задания. Пара выполняет задания применительно к возможным вакансиям организаций, в которых работают члены пары. В итоге выполнения трех заданий пара создаст описания мотивации одного специалиста вакансий разных предприятий.

Первая часть задания заключается в том, что работая в паре с использованием типологической модели мотивации В. И. Герчикова, участники семинара-тренинга описывают тип мотивации, адекватный конкретному рабочему месту и профессиональной деятельности в соответствии с заданием (например программист, бухгалтер, прораб, психолог, секретарь в приемной директора). Так, одна пара получает для описания специальность «программист», другая — «бухгалтер», третья — «секретарь» и т. д. Далее участники семинара-тренинга делают предположения относительно мотивов профессионального поведения специалистов, предпочитаемого в организации, и определяют направленность поведения. Рабочая пара делает предположение и готовит аргументы о том, чем должна быть мотивирована профессиональная деятельность специалиста — достижением успехов или избеганием неудач.



Третья часть задания строится на определении содержания мотивации специалистов. Теория А. Маслоу, его иерархическая система потребностей может быть переложена на профессиональную деятельность (физиологические потребности, потребность в защите и безопасности, потребность в принадлежности к социальной группе, потребность в признании, потребность в самовыражении). Паре предстоит ответить на вопрос, какие потребности могут быть удовлетворены у специалиста на данном рабочем месте, включающем конкретные функции, полномочия и ответственность.

Работа пары по описанию мотивации (тип мотивации, направленность на достижение или избегание неудач, ключевые потребности) искомого специалиста заканчивается сбором содержания мотивации специалиста, резюмированием, подготовкой к презентации результатов группе. Группа обсуждает различия в мотивации различных специалистов разных предприятий. В итоге обозначается ведущее место мотивации в системе требований к специалисту, подбираемому на вакансию.

## Критерии подбора специалистов

Опираясь на карту компетенций, менеджер по персоналу выделяет критерии подбора, на основании которых будут происходить оценка кандидатов и сравнение выраженности у них значимых признаков. Критерии, разработанные на основе корпоративных и должностных компетенций, могут быть фундаментом для формирования кадровой политики и использоваться в управлении персоналом. Карта компетенции специалиста, система корпоративных компетенций ложатся в основу персонал-технологий организации. Эта мысль преподносится участникам тренинга.

Формирование или развитие компетенций специалистов компании исходит из корпоративных компетенций, потребности в определенных качествах, значимых для организации. Это реализуется в создании системы внутрифирменного обучения, системы адаптации и прочих технологиях. При создании и реализации персонал-технологии подбора компетенции перекодируются в прак-



### 1.8. Применение компетентностного подхода к подбору персонала организации

тические критерии. Менеджер и руководитель организации, другие участники проекта (если таковое предполагается по технологии подбора конкретной организации) выделяют наиболее существенные, ключевые компетенции, отсутствие которых несовместимо с принятием специалиста в организацию.

Для практической работы в оценке специалистов удобно применить подход В. А. Полякова, директора и создателя кадрового агентства «Метрополис» (г. Москва).

**Критерии оценки**, выделенные В. А. Поляковым, таковы:

☐ Может.

☐ Хочет.

☐ Управляем и совместим.

☐ Безопасен.

Содержание критериев, предлагаемых В. А. Поляковым, можно изучить в таблице. В ней представлено многообразие значимых составляющих компетентности специалиста. В практике подбора конкретного специалиста менеджер по персоналу определяет конкретный список содержания критериев. Для разных вакансий одной компании содержание критериев может различаться, так как критерии подбора имеют разное основание, выделяемое в зависимости от должностных компетенций.

Подход к оценке кандидатов, используемый В. А. Поляковым, удачно соотносится с компетентностным подходом, имеющим широкое применение в практике управления персоналом. Четыре критерия (может, хочет, управляем, безопасен) включают в себя основные, ключевые компетенции, которые необходимо должны характеризовать работника компании. Содержание критериев различается в зависимости от вакансии и организационной культуры предприятия. Каждый из основных критериев оценки и отбора кандидатов при найме на работу может быть представлен в виде набора частных критериев.

**Может.** Критерий направлен на выявление возможностей кандидата. В сферу возможностей попадают разные характеристики. Его содержание определяется корпоративными компетенциями. Раскрытие критерия позволяет понять, что должен уметь работник в данной организации. Это интеллектуальные и коммуникативные



способности, необходимый профессиональный опыт, сформированные установки и стереотипы поведения, способности к обучению и изменению привычных форм работы. Список может быть составлен только на основании корпоративных компетенций. Несоответствие критерию «может» снижает адаптационные возможности кандидата, повышает затраты организации на его обучение и введение в организацию.

**Хочет.** Желание и готовность выполнять профессиональную деятельность в конкретной организации является очень значимым критерием. Исследование мотивации в некоторых случаях может стать ключевым основанием для приема человека на работу или отказа в найме. Низкий уровень готовности к профессиональной деятельности в организации снижает показатели эффективности подбора и профессиональной деятельности в целом. Важность соответствия критерию «хочет» приводит к тому, что порой при недостаточной сформированности критерия «может» и высокой мотивированности к работе кандидат способен научиться и развить необходимые характеристики, а работодатель готов принять на работу мотивированного, но недостаточно подготовленного сотрудника.

**Управляем и совместим.** Это одна из самых неочевидных, часто маскируемых соискателями характеристик. У каждого специалиста есть собственные жизненные и профессиональные цели и способы их достижения. Вопрос соответствия личных целей и способов поведения корпоративным целям и способам должен решаться до принятия человека на работу. Несоответствие критерию «управляем и совместим» проявляется по-разному. Это может быть различие в понимании ответственности и делегирования. Различия в представлении об управлении собой и подчиненными бывают основаны на опыте профессиональной деятельности и корпоративных традициях. Кандидат, демонстрирующий их несоответствие, будет несовместим с корпоративными традициями новой организации. От предприятия потребуются дополнительная работа по управлению целями нового специалиста, выстраиванию приоритетов его профессиональной деятельности.

**Безопасен.** Сохранение и поддержание корпоративных стандартов поведения внутри организации и трансляция их клиенту осно-

1.8. Применение компетенций  
на реализацию  
в компанию, долж  
нормы. Если обнару  
приятия и работни  
организации. Особ  
о подборе руково  
терию «безопасен  
яльность, конфли  
тайну, осуществл

Критерии дл  
ра

Критерии	
Может (образование, знания, навыки, способности)	Обр нос опы орг ски на Зд ят в
Хочет (особенности мотивации, мотивационная готовность)	М П С
Управляем и совместим (поведенческая компетентность)	



### 1.8. Применение компетентностного подхода к подбору персонала организации

ваны на реализации организационных норм. Человек, приходящий в компанию, должен быть способен поддерживать существующие нормы. Если обнаруживается несоответствие между нормами предприятия и работника, человек будет нести угрозу для существования организации. Особенно это важно, если идет речь о топ-позициях, о подборе руководителя. Специалист в случае несоответствия критерию «безопасен» может транслировать вовне предприятия нелояльность, конфликтность, враждебность, нарушать коммерческую тайну, осуществлять преступные действия, например воровство.

#### Критерии для оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности (В. А. Поляков)

Критерии	Содержание критерия	Результат определения соответствия
<i>Может</i> (образование, знания, навыки, способности)	Образование и теоретическая подготовленность, глубина и успешность имеющегося опыта. Коммуникативные качества. Умение организовать и спланировать работу. Лидерские качества. Управленческие способности и навыки. Способность к обучению и развитию. Здоровье и работоспособность. Личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность выполнять требуемую работу	Может успешно выполнять рассматриваемую работу. Его знания, опыт, психологические качества, семейное положение, наличие необходимых дипломов и т. д. соответствуют требованиям должности
<i>Хочет</i> (особенности мотивации, мотивационная готовность)	Мотивы перехода кандидата на данную работу. Перспективы и ближайшие цели кандидата. Ожидания кандидата. Факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от компании. Факторы и условия, которые привлекают к данной работе. Достигнутый уровень оплаты. Наличие альтернативных предложений работы	Объективно и субъективно кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема. Ожидания соответствуют возможностям должности
<i>Управляем и совместим</i> (поведенческая компетентность)	Отношение к критике. Конфликтность. Самокритичность и адекватность самооценки. Способность к восприятию информации. Ответственность и дисциплинированность. Применяемый стиль руководства. Стиль руководства, предпочитаемый и ожидаемый от вышестоящих. Привычки и ожидания по отношению к групповым нормам поведения в компании. Опыт формирования кандидатом своих отношений с окружающими	Кандидат хорошо понимает смысл и детали сказанного. Контролирует свою речь. Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не впадает в заторможенное состояние или агрессию.



## Глава



Результат определены  
соответствия  
ально готов принять стили  
ения и групповые нормы  
ния организации  
есет в себе угрозы коммер-  
ой безопасности компании  
тствие криминального про-  
и связей). Честность  
ие лояльности к работода-  
и т. п.

## 2.1. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПОДБОРА КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТА В ОРГАНИЗАЦИИ?

### Глава 2

# ПРОВЕДЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ. КАК ПРОВЕСТИ СОБЕСЕДОВАНИЕ?

Важнейшей задачей менеджера при реализации проекта отбора специалиста является определение этапов и последовательности проведения собеседования. В проекте отбора специалиста (кадрового агентства) стоит задача определить такие ситуации и условия, которые позволили бы организовать собеседование наиболее эффективно. В идеале те организационные условия, которые будут созданы, должны соответствовать требованиям персоналу, который будет отбираться. Реализация проекта отбора специалиста осуществляется в несколько этапов. Каждый этап представляет собой переход от одного этапа к следующему. Получив необходимую информацию о кандидате, можно переходить к решению иных задач проекта отбора. То, что может быть решено на конкретном этапе, то и должно быть в этот момент предметом обсуждения. Следующий за ним этап предполагает уточнить полученную информацию или переопределить ее в случае необходимости. Однако каждый этап должен способствовать решению задач отбора.

Для обеспечения этапности реализации проекта участникам семинара предлагается работа по определению содержания этапов и меры ответственности менеджера на каждом этапе и выделение этапов, ответственных за реализацию этапов.

### Упражнение 6

#### Ответственность менеджера при подборе специалиста

Цель — формирование зон ответственности менеджера при подборе специалиста.



СОРЕСЕДОВАНИЕ  
КАК ПРОЕСТН  
СОРЕСЕДОВАНИЕ  
ПРОРЕДЕНИЕ

21. РЕАЛ  
КАК  
СПЕЛ

Вся дальн  
терии отбор  
проекте под  
кадрового а  
которые поз  
але те оцен  
ром по пер

Реализа  
Каждый эт  
переходит  
кандидате  
бора. То, ч  
но быть в  
этап позво  
верить ее  
способств

Для ос  
нара пред  
ответст  
ментов, с

Упраж  
Ответ  
подбо

Цель  
боре пе



## 2.1. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПОДБОРА. КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТА В ОРГАНИЗАЦИИ?

Вся дальнейшая работа строится с опорой на выделенные критерии отбора специалиста из числа соискателей, участвующих в проекте подбора. Перед менеджером по персоналу (специалистом кадрового агентства) стоит задача создать такие ситуации и условия, которые позволили бы обнаружить искомые характеристики. В идеале те оценочные методы и методики, которые выбраны менеджером по персоналу, позволяют обнаружить компетентности.

Реализация подготовленного проекта осуществляется поэтапно. Каждый этап решает свою задачу, позволяя по мере ее реализации переходить на следующий. Получив необходимую информацию о кандидате, можно переходить к решению иных задач проекта подбора. То, что может быть решено на конкретном этапе, то и должно быть в этот момент предметом выяснения. Следующий за ним этап позволяет уточнить полученную информацию или перепроверить ее в случае необходимости. Однако каждый этап должен способствовать решению задач подбора.

Для освоения этапности реализации проекта участникам семинара предлагается работа по *определению содержания этапов и меры ответственности менеджера на каждом этапе и выделению документов, соответствующих этапам.*

### Упражнение 6 Ответственность менеджера при подборе специалиста

Цель — формирование зон ответственности менеджера при подборе персонала.



**Задачи:**

- 1) принятие личной ответственности за результат подбора;
- 2) понимание ограничений в зонах ответственности менеджера, осуществляющего подбор, и руководителя, принимающего решение о найме специалиста; и других участников подбора;
- 3) выделение документов, сопровождающих процедуры подбора.

Упражнение направлено на выделение зоны ответственности менеджера и принятие этой зоны, что позволяет сделать работу менеджера управляемой и более результативной. Далее, ответственность сопровождается документами, которые дают возможность зафиксировать приближение к цели и проконтролировать успешность выполнения проекта подбора.

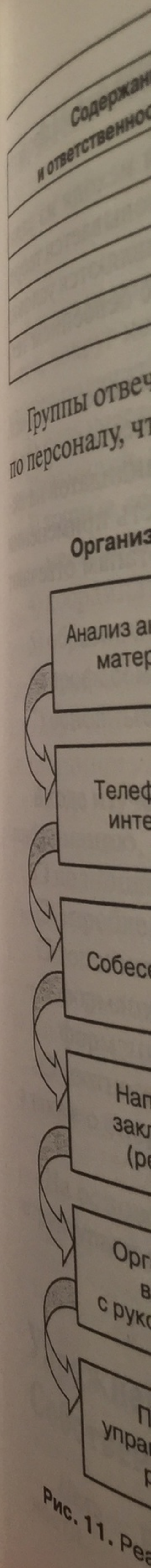
Решая эти два важных вопроса, участники семинара-тренинга также запоминают этапы реализации проекта.

Участникам семинара-тренинга предлагается объединиться в две подгруппы. Задание первой группе — определить содержание ответственности, обозначить, за что отвечает специалист по подбору персонала на каждом из выделенных этапов. Результат работы — выделение того, что является содержанием деятельности менеджера по персоналу.

Вторая группа под руководством тренеров составляет перечень документов по каждому этапу реализации проекта. Результат работы подгруппы — выделение того, что является формальным результатом каждого этапа и передается коллегам, участвующим в подборе, иными словами формализация содержания этапа.

После работы подгрупп результаты соединяются, происходит соотнесение содержания и ответственности с документооборотом. На основе полученной (и скорректированной тренерами) информации группа работает над выделением ограничений ответственности.

Содержание этапа и ответственности менеджера	Документ, соответствующий этапу подбора





## 2.1. Реализация проекта подбора

Содержание этапа и ответственности менеджера	Документ, соответствующий этапу подбора

Группы отвечают на вопрос о том, за что *не отвечает* менеджер по персоналу, что является предметом ответственности руководи-

### Реализация проекта подбора.

#### Организационный план и содержание этапов собеседования

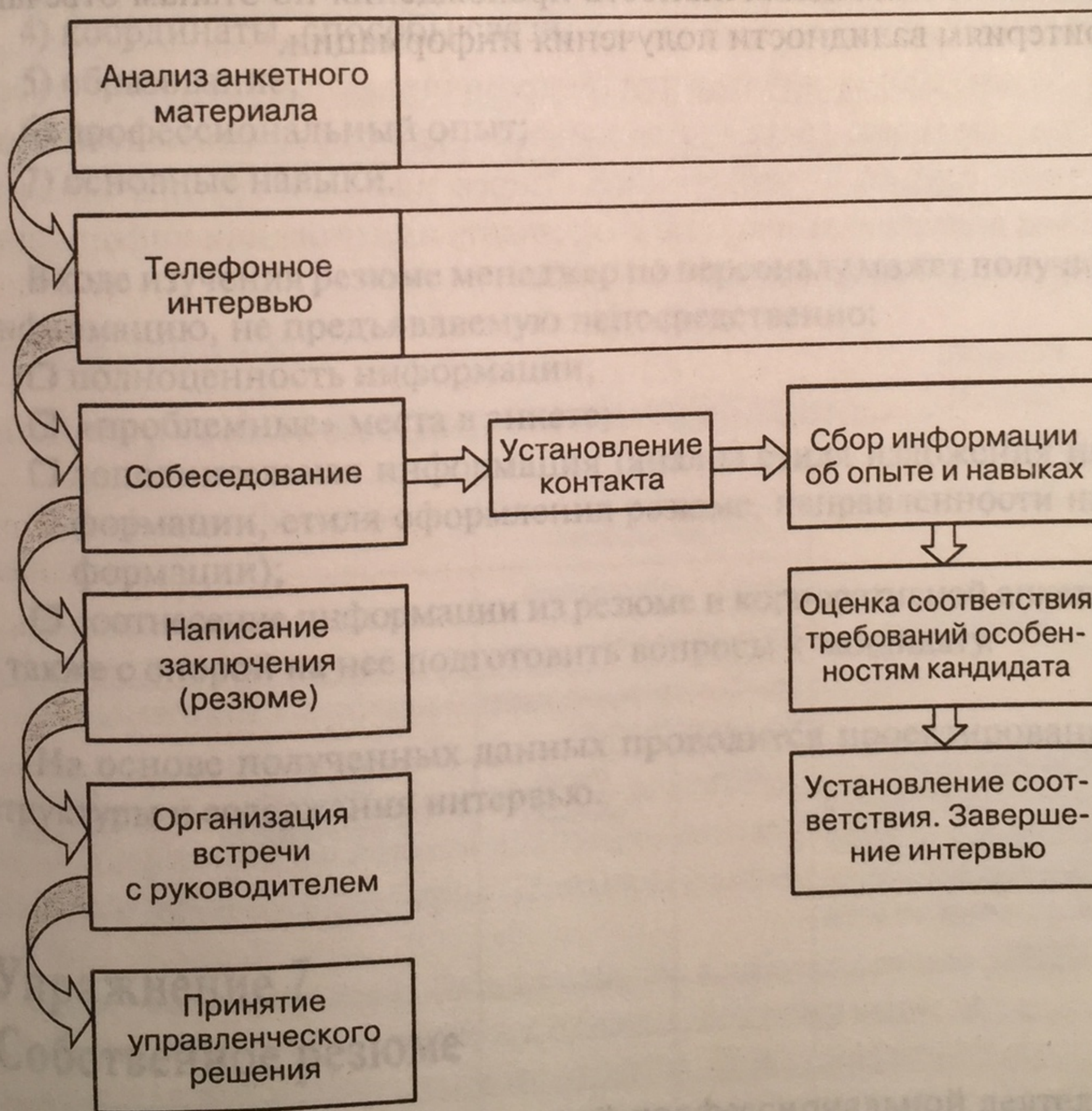


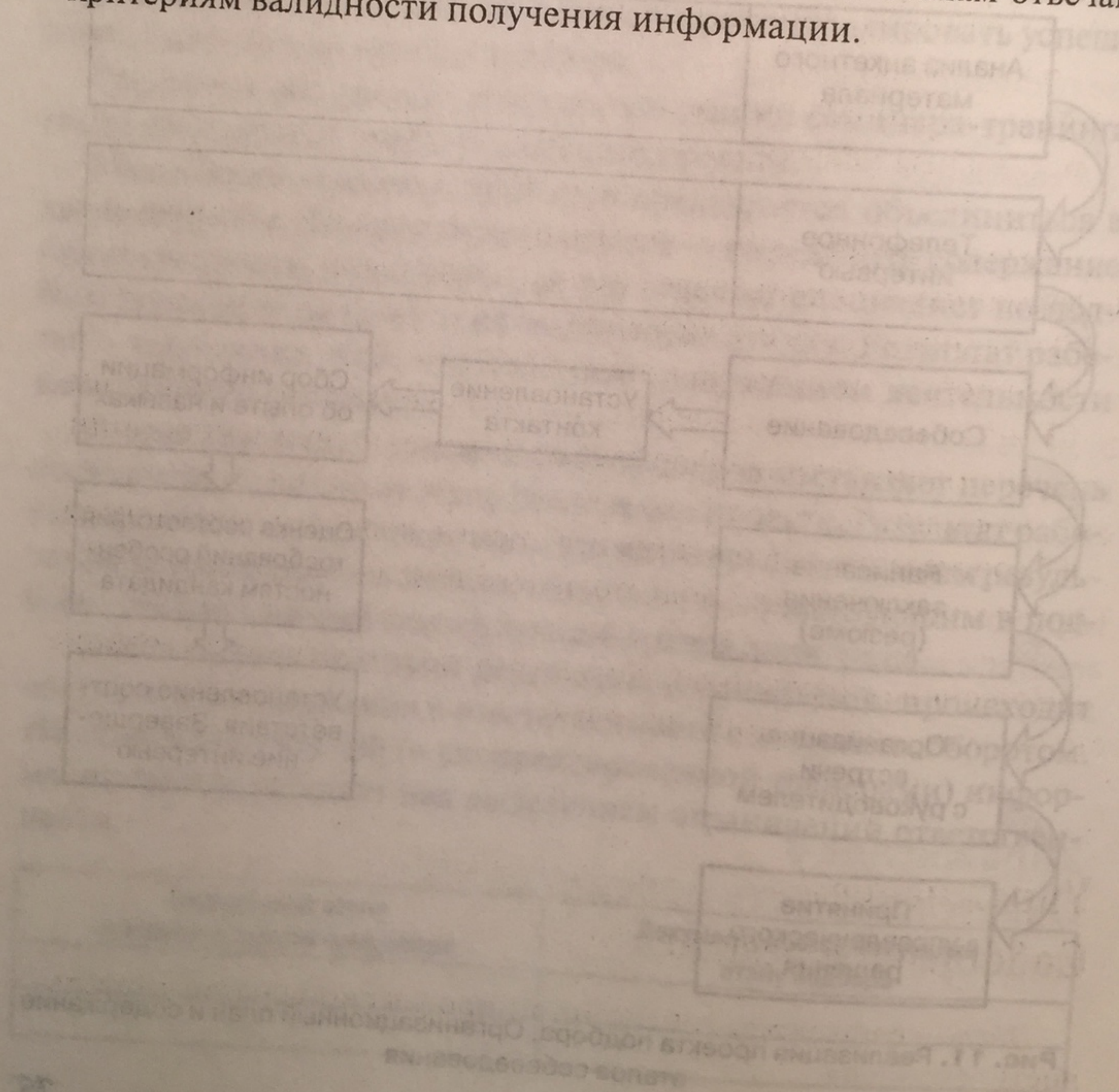
Рис. 11. Реализация проекта подбора. Организационный план и содержание этапов собеседования



теля компании, внешнего консультанта (консультанта кадрового агентства), если он привлечен к проекту.

Далее работа на семинаре-тренинге строится исходя из задач освоения содержания этапов. Каждый этап обосновывается теоретически на мини-лекциях, и участникам предоставляются условия для получения на тренинге навыков, связанных с освоением технологии подбора.

Критерии, выделенные на этапе проектирования собеседования, проверяются на каждом кандидате. Менеджер по персоналу (консультант кадрового агентства) проводит оценку кандидатов на основании существующих критериев. Комплексность применения методик и последовательность прохождения по этапам отвечают критериям валидности получения информации.



## 2.2. АНА

Анализ р  
остов, вокр  
ходимо пол

- 1) цель у
- 2) фамил
- 3) точны
- место
- 4) коорд
- 5) образо
- 6) профе
- 7) основ

В ходе из  
информаци

- ☐ полно
- ☐ «проб
- ☐ допол
- форм
- форм
- ☐ соотн
- а также с о

На осно  
структуры

Упражн  
Собстве

Цель —  
ности.



## 2.2. АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

Анализ резюме, полученного от соискателя, — содержательный остов, вокруг которого может строиться интервью. Вот что необходимо получить из резюме, представленного кандидатом:

- 1) цель участия в проекте;
- 2) фамилия, имя, отчество;
- 3) точные социально-демографические данные (пол, возраст, место проживания, семейное положение и пр.);
- 4) координаты, способы связи;
- 5) образование;
- 6) профессиональный опыт;
- 7) основные навыки.

В ходе изучения резюме менеджер по персоналу может получить информацию, не предъявляемую непосредственно:

- ☐ полноценность информации;
  - ☐ «проблемные» места в анкете;
  - ☐ дополнительная информация (анализ стиля изложения информации, стиля оформления резюме, направленности информации);
  - ☐ соотнесение информации из резюме и корпоративной анкеты;
- а также с опорой на нее подготовить вопросы к кандидату.

На основе полученных данных проводится проектирование структуры и содержания интервью.

### Упражнение 7

#### Собственное резюме

Цель — рефлексия собственной профессиональной деятельности.



**Задачи:**

- 1) приобретение опыта составления резюме;
- 2) установление связи образования с опытом и профессионально-личностными качествами;
- 3) анализ собственного профессионального пути;
- 4) выявление оснований для профессионально-личностных установок и стереотипов;
- 5) понимание значения анализа исходных данных о кандидате.

Работа проводится в два этапа. Первоначально тренер дает время для составления резюме; в качестве схемы может быть взята предлагаемая, однако участник может изложить информацию о себе в любой иной форме.

Затем резюме собираются и перемешиваются тренером. Участники семинара-тренинга получают для исследования и анализа резюме одного из участников. Перед членами группы ставится задача подготовить вопросы к кандидату на основании информации, содержащейся в резюме.

Резюме

(ФИО) \_\_\_\_\_

Цель \_\_\_\_\_

Общие данные	Контактные телефоны			
	Возраст и дата рождения			
	Место жительства			
	Семейное положение, наличие и возраст детей			
Образование (включая семинары и конференции в соответствии с целью резюме); перечисление, начиная с последнего места обучения	Сроки	Место обучения	Факультет и специальность	Форма обучения



Опыт работы Перечисление, начиная с последнего места работы	Сроки	Место работы	Должность	Функции, навыки
Навыки (что вы умеете делать)	Уровень владения ПК, программы _____ Водительский опыт, наличие а/м _____ Знание языков, уровень _____			
Личностные качества (качества, которые помогут эффективно выполнять данную работу)				
Дополнительные данные _____				

## Упражнение 8

### Анализ резюме кандидата на вакансию

**Цель** — приобретение опыта анализа резюме соискателей на вакансию.

**Задачи:**

- 1) анализ резюме кандидатов;
- 2) подготовка к проведению телефонного интервью

Для отработки навыков работы с резюме участникам семинара-тренинга предъявляются адаптированные резюме, взятые из практики реальных подборов. Примеры резюме даны в Приложении 2.

Участники семинара работают в парах. Каждая получает резюме, которое анализируется по плану, представленному выше, и результаты парной работы предлагаются группе. Пока пара отчитывается по результатам парной работы, другие члены группы во время отчета пары готовят им вопросы. Например: с чем связано выделение



вами именно этого проблемного места в резюме? На чем основано предположение о...?

Суть работы по подготовке вопросов в том, что благодаря им организуется внимание других участников тренинга во время выступления коллег и создаются условия для множественного анализа личной информации, представленной в резюме, как формы индивидуального творчества кандидата на вакансию.

Таким образом, каждое из предложенных резюме анализируется во многих аспектах.

## 2.3. ТЕЛЕФОНЫ

Телефонное соискателем. О резюме. Вопросы, сформулированные до личного интервью, будут заданы в

До личной вакансии получена общая информация, дальнейших к

Во время т ряд своих воп

- ☐ Обладае
- ☐ Совпад
- ☐ Есть ли

После тел ющий основ ным, что ка

Освоение по правилам того при ли тывают нав на материал

Группе п составьте п получить с Получен Ведущие т



## 2.3. ТЕЛЕФОННОЕ ИНТЕРВЬЮ

Телефонное интервью является первым активным контактом с соискателем. Оно подготавливается на основе анализа анкеты или резюме. Вопросы, ответы на которые получает менеджер по персоналу, сформулированы заранее и позволяют осуществить селекцию кандидатов. Часть кандидатов на основе ответов будет отвергнута до личной встречи. Кроме того, на основе телефонного интервью проектируются следующие вопросы соискателю, которые будут заданы в личной встрече.

До личной встречи менеджера по персоналу с соискателем на вакансию посредством телефонного интервью должна быть получена общая информация о кандидате, дающая основание для дальнейших контактов.

Во время телефонного интервью менеджер получает ответ на ряд своих вопросов.

- ☐ Обладает ли кандидат квалификацией, необходимой для выполнения работ?
- ☐ Совпадают ли цели кандидата и компании в целом?
- ☐ Есть ли кандидата мотивация к смене работы?

После телефонного интервью перед менеджером встает следующий основной вопрос: что еще нужно знать, чтобы быть уверенным, что кандидат подходит компании?

Освоение навыков работы с кандидатом по телефону происходит по правилам, аналогичным правилам личного контакта, реализуемого при личной встрече. Участники семинара-тренинга отрабатывают навыки собеседования по телефону в развернутой форме на материале личного собеседования.

Группе предлагается задание: работая последовательно по кругу, составьте перечень вопросов, ответы на которые вы *хотите* и *можете* получить с помощью общения по телефону (не менее семи).

Полученные вопросы обобщаются и заносятся в рабочую тетрадь. Ведущие тренинга предлагают участникам сделать прогноз отно-



сительно использования информации, полученной из телефонного интервью.

Затем группа формулирует ограничения телефонного интервью. После этого выделяются содержательные моменты, которые *не могут* быть освещены с помощью телефонного интервью (также не менее семи).

Далее на семинаре-тренинге встает вопрос протоколирования полученной информации. Документ необходим для анализа и интерпретации полученных данных, для передачи сведений другим участникам проекта. В дальнейшем исследовании и реализации проекта важно будет понимать, какие кандидаты не соответствуют выделенным критериям и почему. Этот анализ необходим по двум причинам.

Первая — происходит исследование кадрового рынка специалистов данной вакансии; предложения и ожидания кандидатов соотносятся с условиями организации, осуществляющей подбор. Составляется список всех кандидатов, участников проекта, и делается первичный отсев. Менеджер, ведущий подбор, в результате этой работы будет готов описать особенности предложений со стороны кадрового рынка на исследуемую вакансию.

Вторая — происходит подготовка аргументации, необходимой самому менеджеру и руководителю (если возникнет потребность) по поводу причин внесения конкретных кандидатов в составленный список для участия в очных собеседованиях.

В результате менеджер по подбору персонала имеет список кандидатов, может дать информацию о процентном соотношении специалистов, претендующих на вакансию, и специалистов, отвечающих общим ожиданиям по вакансии. Кроме того, менеджер имеет возможность создать отчет об особенностях кадрового рынка данной специальности.

Участникам предлагается использовать результат обобщений работы группы и составить примерную таблицу обзвона, в строках которой будут фамилии кандидатов, а названия столбцов группа предложит в круге.

Результатом телефонного интервью будут следующие документы:

- ☐ таблица результатов обзвона;



- ☐ список кандидатов, с которыми будут проведены очные собеседования;
- ☐ отчет с анализом рынка специалистов на вакансию.

Кульминационный момент семинара-тренинга — изучение того, каким именно образом следует проводить структурированное интервью (собеседования).



## 2.4. СОБЕСЕДОВАНИЕ

Собеседование, проводимое в форме структурированного интервью, представляет собой способ сбора информации о кандидате, условие для соотнесения характеристик соискателя и корпоративных и должностных компетенций. От того, насколько точно, логично и полно проведено собеседование, зависит качество оценки кандидата на вакансию.

Собеседование с соискателем выполняется по плану, «сценарию», который разработан менеджером для достижения поставленных задач.

Этапы собеседования соотносятся с этапами психологической консультации, которую проводит психолог для решения задач клиента (профессиональная ориентация, карьерное консультирование, семейное, личное консультирование). Это связано с общностью процессов, происходящих во время консультирования и во время собеседования.

Один из процессов — *взаимодействие участников* встречи, менеджера и соискателя. Для понимания того, как менеджер влияет на эффективность результатов при подборе, важно рассмотреть основания его взаимодействия с соискателем. Это взаимодействие включает две составляющие: *оценивание* кандидата и его *консультирование*.

Цель собеседования для менеджера — оценить соответствие требований должности характеристикам соискателя. Цель собеседования для соискателя — оценить соответствие своих требований к работе условиям данного рабочего места.

Менеджеру для реализации оценивания необходимо создать определенные условия — организационные и психологические.

Оценка кандидата зависит от *внешних и внутренних условий*, в которых реализуется собеседование.

Оценка кандидата проводится при выполнении внутренних условий, которые позволяют получать максимально достоверную информацию:

- 1) обеспечени  
налу;
- 2) лидерство
- 3) создание и
- 4) использова
- тентности;
- 5) примени
- вопросы и
- 6) сосредото

Структуриро  
дартизированн  
условий способ  
ющей на качест  
условий позво  
торов. Эти тре  
кандидатов в с

Внешние ус

- 1) относите
- 2) наличие
- 3) возможн
- располож
- одном у
- 4) наличие
- 5) отсутств
- 6) невмеш
- 7) достато

Перед нач

- комплект не
- 1) резюме
  - 2) корпор
  - тивным
  - в конк
  - 3) резуль
  - 4) бланк



- 1) обеспечение менеджмента со стороны менеджера по персоналу;
- 2) лидерство менеджера по персоналу;
- 3) создание и использование внешних условий;
- 4) использование менеджером своей коммуникативной компетентности;
- 5) применение ключевых навыков менеджера — умения задавать вопросы и активного слушания;
- 6) сосредоточенность менеджера на кандидате.

Структурированное интервью строится в определенных стандартизированных условиях. С одной стороны, обеспечение этих условий способствует созданию благоприятной атмосферы, влияющей на качество оценивания. С другой стороны, стандартность условий позволяет снизить вероятность влияния случайных факторов. Эти требования к условиям позволяют оценивать разных кандидатов в схожих условиях.

Внешние условия проведения собеседования таковы:

- 1) относительная шумоизоляция;
- 2) наличие рабочего места, в котором происходит общение;
- 3) возможность управлять пространством общения; комфортное расположение стульев менеджера и соискателя (под углом на одном уровне);
- 4) наличие строго выделенного времени на личную встречу;
- 5) отсутствие других дел, кроме собеседования;
- 6) невмешательство в процесс других людей;
- 7) достаточное освещение.

Перед началом личного интервью у менеджера должен быть комплект необходимых документов:

- 1) резюме соискателя, высланное на данное вакантное место;
- 2) корпоративная анкета, если она предусматривается корпоративными стандартами и необходима по технологии подбора в конкретной компании;
- 3) результаты телефонного собеседования (протокол или бланк);
- 4) бланк для интервью;



- 5) перечень вопросов для интервью, составленных на основе анализа анкеты (резюме) и протокола телефонного интервью;
- 6) необходимые заготовки для ролевых игр, изучения кейсов, если таковые предусмотрены технологией оценивания кандидата.

Психологическим инструментом эффективной работы менеджера является консультация. Консультация предполагает две необходимые составляющие — консультант и клиент. В нашем случае это менеджер по персоналу (менеджер кадрового агентства) и соискатель на вакансию. Для консультирования имеют значение организационные условия, в которых происходит собеседование. Условия определяются бизнес-ситуацией, управленческим стилем руководителя и особенностями организационной культуры компании. Менеджер по персоналу (или менеджер кадрового агентства), осуществляя консультирование, должен не только знать условия деятельности организации и появления вакансии, но и быть лоялен к компании, к ситуации подбора, принимать организационные условия, существующие в компании, и строить консультирование в заданных рамках. Так, информирование о вакансии является именно информированием, а не критикой или агитацией по вакансии и условиям работы искомого специалиста.

Ситуация консультирования управляется менеджером по персоналу. От нее зависит возможность качественной работы с критери-

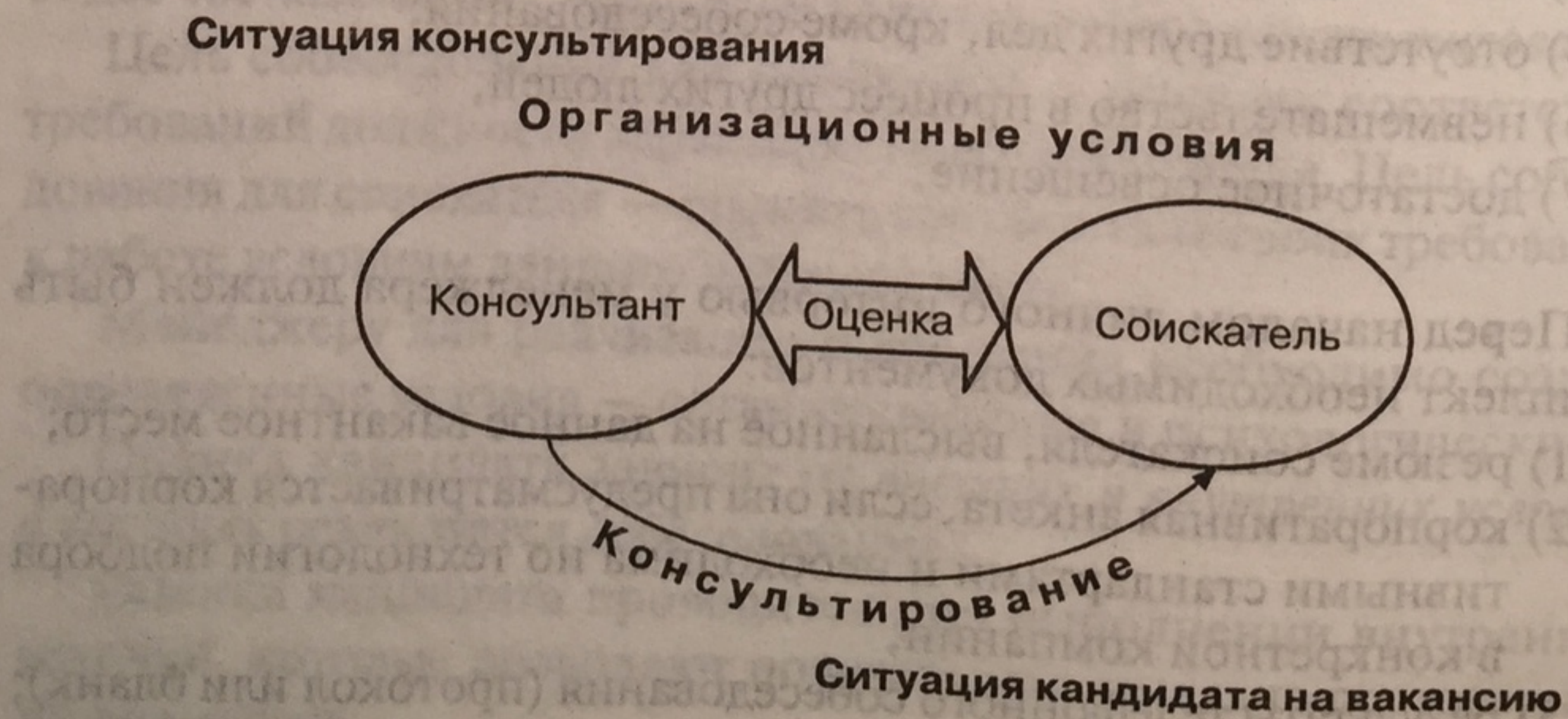


Рис. 12. Ситуация консультирования и ситуация соискателя



ями, которые можно обнаружить и описать, если все необходимое учтено и предусмотрено для проведения собеседования.

Соискатель на вакансию находится в *собственной ситуации*, характеризующейся поиском нового рабочего места, которое будет удовлетворять его потребности. Будем иметь в виду, что особенность ситуации соискателя имеет несколько аспектов, каждый из которых нуждается в описании. Ситуация клиента связана с его общей жизненной ситуацией, свойственной взрослому человеку. Взрослый человек реализуется одновременно в нескольких одинаково важных сферах человеческой активности. Г. С. Абрамова выделяет основные сферы, по которым идет развитие человека:

- ☐ собственно личностное, духовное развитие, досуг, реализация личностного потенциала;
- ☐ труд, карьера, профессиональная деятельность;
- ☐ семья, разнообразные межличностные отношения, освоение связанных с ними ролей (муж — жена, отец — мать, свекор — свекровь и пр.).

Ситуация жизни взрослого может быть охарактеризована в трех системах: «индивидуальность», «член семьи», «работник». Выбор рабочего места для взрослого человека стоит в ряду общевозрастных задач и связан с личностными приоритетами профессионального самоопределения, создания семьи и самореализации. Для взрослого человека ведущим фактором развития является трудовая деятельность, однако сфера активности человека, в которой он реализуется, зависит от индивидуальных особенностей, опосредованных жизненным сценарием, системой ценностей и мотивацией. Безусловно, эти факторы влияют на требования, предъявляемые к месту работы и ее условиям.

Собственная ситуация соискателя должна быть понята менеджером и встроена в ситуацию консультирования и в организационные условия, в которых она будет происходить.

Соединение ситуации консультирования и собственной ситуации соискателя происходит в плоскости смыслов и значений. Что дает консультация ее участникам?

Суть консультации, ее **психологический смысл**, — создание условий для проявления личностных особенностей участников встречи.



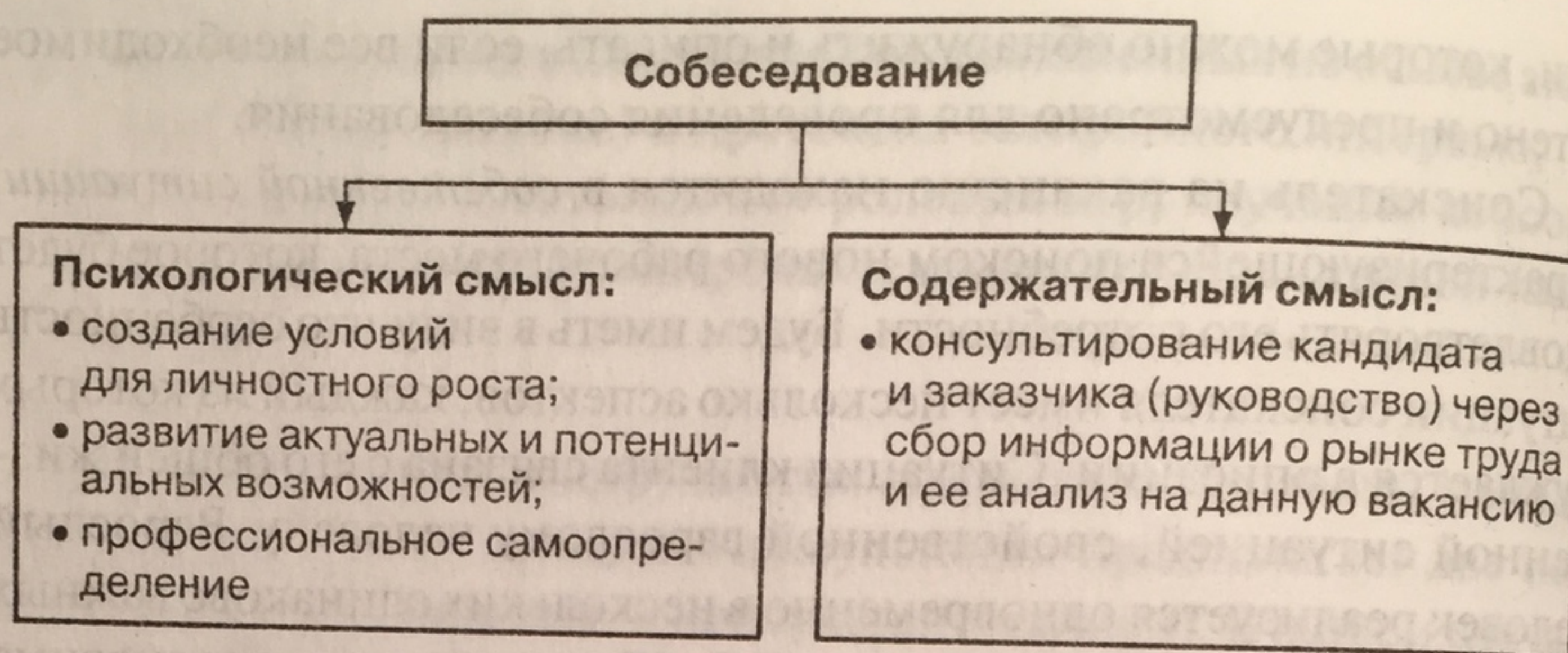


Рис. 13. Смыслы консультации

Кроме того, профессионально построенное и проведенное собеседование (консультация) обеспечивает ситуацию личностного роста, развития актуальных и потенциальных возможностей. Во время консультации идет серьезная работа кандидата по профессиональному самоопределению, по соотнесению его собственной ситуации с требованиями внешнего мира. Доказательством тому является повышение активности соискателя в поиске работы, повышение самооценки, понимание собственной значимости. Часто после собеседования соискатель быстро трудоустраивается, находя оптимальное решение собственной кадровой проблемы и развития карьеры.

Психологический смысл консультации для менеджера — профессиональное поле деятельности, профессиональное оценивание кандидата на вакансию, использование профессиональных техник для создания условий оценивания.

**Содержательный смысл** — консультирование участников проекта подбора по поводу особенностей кадрового рынка. Для руководителя компании (заказчика подбора) это сбор и предоставление информации о рынке специалистов конкретной профессии, их уровне квалификации и ожиданий. Для соискателя — сбор информации о рынке предложений по его специальности и требованиям, предъявляемым к ее исполнению.

Содержательный смысл консультации для менеджера по персоналу — получение информации для решения проектных задач, сбор данных для принятия кадрового решения по подбору специалиста в организацию.



Ситуация консультирования характеризуется общей задачей встречи — оценкой. Консультант оценивает кандидата на вакансию на предмет его соответствия корпоративным и должностным компетенциям на основании выделенных критериев. Соискатель оценивает организацию и менеджера по персоналу как носителя базовых ценностей компании на предмет соответствия собственных ожиданий обсуждаемым условиям.

Ситуация оценивания характеризуется напряжением, которое должно быть или снято, или снижено с помощью специально организованных мероприятий.

Менеджеру необходимо придерживаться общих правил и установок, которые помогают создавать и поддерживать атмосферу безопасности и доверия:

- 1) *анонимность*. Принцип заключается в том, что информация, которая сообщается клиентом менеджеру, но не связана с проектом подбора, не подлежит разглашению;
- 2) *безоценочное отношение и уважение к кандидатам*. Принцип предполагает комплекс поведения специалиста по подбору, направленного на то, чтобы соискатель чувствовал себя спокойно и комфортно во время собеседования; атмосфера безопасности поддерживается принятием личностных особенностей соискателя; недопустимы ироничность, скрытая агрессия по отношению к клиенту;
- 3) *лояльность к компании, осуществляющей подбор, ее ценностям, условиям и принципам работы*;
- 4) *партнерские отношения менеджера по персоналу с кандидатом и руководством компании*;
- 5) *разграничение профессиональных и личных отношений*. Принцип проявляется в реализации профессиональной нормы — запрете на нерабочие отношения (дружеские, сексуальные, деловые, приятельские и т. д.) с соискателем, потому что установление личных отношений между менеджером по персоналу и соискателем приводит к искажению задач, нарушению процесса подбора.

Атмосфера безопасности является необходимым условием для проведения собеседования, поскольку без нее невозможно раскры-



тие личностных особенностей соискателей и обсуждение профессионального опыта и ожиданий кандидата на вакансию. Создание этого условия — профессиональная компетенция менеджера по персоналу, необходимая для результативного контакта с соискателями.

Консультация, собеседование — инструмент, способ сбора информации, практическая цель которого — написание резюме и формирование адаптированной информации для клиента об особенностях кандидата. По результатам проведенных интервью собирается определенный массив данных о кандидатах, на основании которого руководитель принимает компетентное решение (предложение о работе является компетенцией руководителя, а не менеджера по персоналу) о предложении вакансии кандидату.

Проведение собеседования при подборе персонала по структуре совпадает со структурой консультации (Р. Кочюнас, Г. С. Абрамова, Ю. В. Алешина):

1) установление контакта;

2) работа с содержанием:

- сбор информации,
- постановка вопросов,
- поиск способов решения проблемы — установление соответствия,
- завершение контакта.

Первая часть рабочего этапа собеседования имеет *две ключевые задачи*. Первая — установление контакта, планирование условий проведения собеседования. Вторая задача — присвоение лидерства и распределение ответственности за собеседование. Установление контакта как часть собеседования — важнейший этап, он определяет динамику отношений, глубину и прочность контакта.

Для достижения задач собеседования менеджер пользуется навыками, необходимыми для создания условий партнерской работы в контакте.

Условия собеседования подготовлены менеджером заранее, они включают в себя расположение мебели, управление расстоянием, удаленность от других работников офиса. Пространственное оформление контакта имеет значение для создания ситуации лидерства менеджера.



(Ведущий тренинга делает мини-сообщение о правилах установления контакта, его важности и особенностях.)

Менеджер по персоналу дает возможность соискателю освоиться, понять особенности территории и окружения, найти место. Здесь может состояться короткий разговор «ни о чем» — о погоде, об актуальных событиях, которые происходят в городе, о том, как соискатель добрался и нашел компанию, о последних встречах, если они были. Важно включить соискателя в обсуждение предложенного вопроса. Так, вопрос «Как вы добрались до офиса?» больше подходит для этой цели, чем риторические вопросы типа «Надеюсь, вы быстро нас нашли». С самого начала контакта менеджер по персоналу берет инициативу, управляя общением. Также менеджер присваивает лидерство с помощью нехитрых, но результативных приемов. Он первым здоровается, называет свое имя и место в компании. При этом взгляд и положение тела направлены на соискателя. Например: «Здравствуйте, меня зовут Елена, я — менеджер по персоналу компании». Далее менеджер задает соискателю вопрос, выясняя, как к нему обращаться: «Как к вам обращаться?» Даже если имя кандидата известно менеджеру, важно дать возможность назвать его самому, тем более, что существуют варианты, например: Наталья, Наташа, Наталья Игоревна. Менеджер должен повторить имя дословно и следующую фразу начинать с имени партнера по общению.

Менеджер по персоналу называет цель встречи, ее регламент, делает краткое обзорное информирование об особенностях вакансии и компании. Менеджеру целесообразно заранее подготовить краткий текст, где будут указаны все значимые характеристики вакансии. Это не только сэкономит время, но и сделает коммуникацию целенаправленной, сориентирует соискателя в содержании, вокруг которого будет строиться общение, задает информационные стандарты и рамки.

Менеджер, ведущий собеседование, спрашивает разрешение на запись результатов интервью, объясняя причины — сохранение информации, возможность ее накопления и обращения к ней спустя время. Запись результатов собеседования является дополнительным навыком, который отрабатывается в практике. Запись проводится сравнительно легко, если заранее подготовлены бланки, вопросы и информация о конкретном соискателе на вакансию.



Менеджер выясняет степень интереса кандидата к вакансии. Если интерес присутствует, собеседование постепенно переходит к следующей, содержательной части собеседования.

Высокая подготовленность менеджера позволяет высвободить ресурсы, направить внимание не на собственную речь и подбор материала для соискателя, а на соискателя, наблюдение за его поведением.

Начало контакта, имея основной целью подготовку к содержательной части собеседования, тем не менее дает много информации о соискателе. Уже в начале контакта можно наблюдать и анализировать, как кандидат организует взаимодействие. Можно судить об отношении к регламентам и условиям — ко времени (пришел заранее, вовремя, опоздал), о том, как осуществляет управление рабочим пространством (зрительный контакт с другими людьми, находящимися в офисе, расположение за столом).

## Упражнение 9

### Начало контакта. Ролевые игры

**Цель** — формирование навыков установления контакта с соискателем на вакансию в разных условиях.

**Задачи:**

- 1) осознание собственных стереотипов и схем установления контакта;
- 2) создание сценария начала контакта;
- 3) отработка навыков активного поведения при встрече соискателя;
- 4) отработка навыков наблюдения за поведением;
- 5) создание гибкой схемы установления контакта в разных условиях.

Ведущие тренинга предлагают участникам составить сценарий начала контакта, отрепетировать его и представить в ролевой игре. Содержание ролевой игры должно быть взято из их собственной профессиональной деятельности, из практики.



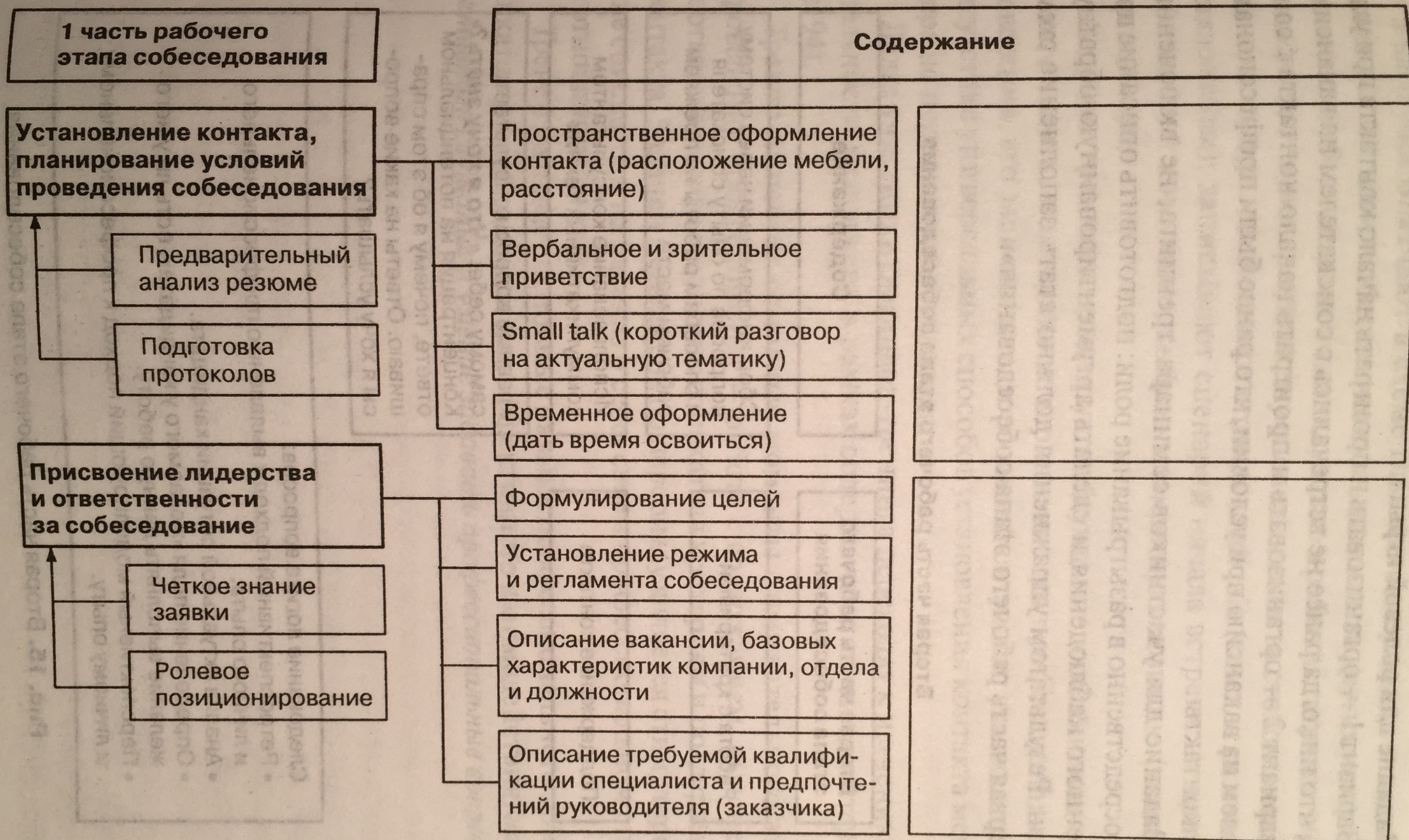


Рис. 14. Проведение стандартного интервью при собеседовании с кандидатом



**Задание для ролевой игры:**

Вариант 1 — организовать и проиграть начало контакта при условии, что никогда ранее не встречались с соискателем на вакансию;

вариант 2 — организовать и проиграть начало контакта с соискателем на вакансию при условии, что ранее были профессиональные контакты.

Задание для участников семинара-тренинга, не включенных непосредственно в разыгрывание роли: подготовить описание проведенного наблюдения и сделать аргументированную обратную связь. Результатом упражнения должно стать заполнение схемы «Первая часть рабочего этапа собеседования».

**Вторая часть рабочего этапа собеседования**

Вторая часть рабочего этапа собеседования	Содержание
Работа с критериями	Сбор информации через систему вопросов по опыту соискателя и способам работы на прежнем рабочем месте
Поддержание контакта	Использование консультантом коммуникативных техник
Следование логике вопросов: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ретроспективный подход к выявлению профессионального и личного опыта.</li><li>• Анализ актуальной ситуации кандидата.</li><li>• Определение поля «желаемого у кандидата», есть ли у него желание выполнять данную работу.</li><li>• Перспективный моделирующий подход к профессиональному и личному опыту.</li></ul>	

Рис. 15. Вторая часть рабочего этапа собеседования



Участники отмечают в схеме главное содержание и приводят примеры, взятые из собственного опыта и опыта других участников тренинга. Работа ведется индивидуально в рабочих тетрадах. Участники рисуют примерную схему расположения за столом менеджера и соискателя; записывают список small talk (тем для разговора с соискателем); записывают сценарий начала встречи на примере собственной компании, выбрав конкретную позицию (вакансию для подбора).

Ведущие тренинга организуют обсуждение и обобщение группового опыта, подчеркивая вариативность профессионального поведения, его зависимость от реальной ситуации; указывается на отсутствие универсальных способов установления контакта менеджера по персоналу и соискателя.

Далее участники семинара-тренинга переходят к изучению деятельности менеджера в рамках содержательной части интервью (с. 94).

Тренер называет основные моменты содержательного этапа проведения собеседования — работа с содержанием, выяснение соответствия характеристик соискателя критериям и поддержание контакта. Задачей менеджера по персоналу является стимулирование соискателя на рассказ о себе, своем профессиональном опыте и отношении к нему.

Тренер называет основные навыки профессионального коммуникатора, необходимые для эффективного взаимодействия: *навык активного слушания и умение задавать профессиональные вопросы.*



## 2.5. ОТРАБОТКА НАВЫКОВ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Тренер читает мини-лекцию об активном слушании, дает участникам семинара-тренинга информацию о контакте, обратной связи, возможности психологической поддержки во время общения, акцентируя внимание на активности менеджера во время общения. Активность понимается как лидирование в контакте, инициативность в общении, ответственность за контакт и его содержание.

Термин «активное слушание» впервые использовал Томас Гордон, исследуя вопросы подготовки эффективных родителей.

Суть активного слушания — создание условий для стимулирования, направление общения в заданном содержании и управление им. Ведущий называет две основные группы техник, используемых в профессиональных коммуникациях, — вербальные и невербальные.

Здесь уместна аналогия с техниками психологического консультирования. Профессиональный коммуникатор слушает и задает точные вопросы. Непрофессиональный говорит сам. Когда профессиональный коммуникатор молчит, он дает возможность клиенту сформулировать все свои возможные решения.

Активное слушание относится как к фактической (содержательной) стороне слушания, так и к чувствам. В целом, настоящую коммуникацию выстроить очень трудно. Восприятие другого человека, его высказываний всегда субъективно, во время общения приходится судить, оценивать, соглашаться и не соглашаться, прежде чем мы понимаем, что говорит другой человек, из чего он исходит. Склонность человека к суждению с опорой на собственный опыт, профессиональные и личные схемы и стереотипы является главным барьером коммуникации. Человек начинает приближаться к истинной коммуникации, когда пытается смотреть с точки зрения другого человека и чувствовать так, как чувствует он.

Психологи-  
перцептивные  
ловек способе  
нако услышат  
способны слу  
этому многие  
то другом, тер  
Профессио  
не только к со  
мации. Во вре  
сказанного, н  
стом и управл  
слушания не  
беседника.

В таком сл  
туации слуша  
того, что гово  
давания вопр

В ситуаци  
пришел на во  
форме диало  
соискатель п  
вий и ожида  
жен обеспеч  
собственной  
общить наст  
ных ожидан

Во время  
взятого, изб  
гут возникн  
шение к пар  
сиональной

Основн  
твенного пр  
пускает пол  
ненных цен  
го выслуш



Психологическое обоснование сложности слушания в том, что перцептивные возможности слушания и говорения различны. Человек способен произнести примерно 120—130 слов в минуту, однако услышать за это время может около 400 слов, то есть люди способны слушать в три раза быстрее, чем говорить. Именно поэтому многие отвлекаются от собеседника, начинают думать о чем-то другом, теряют нить беседы.

Профессиональное слушание строится на активности внимания не только к содержанию речи, но и к способам сообщения информации. Во время слушания идет не просто пассивное восприятие сказанного, но, прежде всего, активная работа с услышанным текстом и управление информацией. Для осуществления активного слушания необходимо стремиться сосредоточиться на словах собеседника.

В таком случае активное слушание — это полное участие в ситуации слушания путем рассмотрения целей говорящего; оценки того, что говорит человек; проявления внимания посредством задавания вопросов и уточнения.

В ситуации участия в структурированном интервью соискатель пришел на встречу с подготовленной информацией, которую он в форме диалога готов представить интервьюеру. Образно говоря, соискатель пришел с собственной «легендой», версией своих условий и ожиданий. Менеджер по персоналу, ведущий интервью, должен обеспечить условия, в которых соискатель сможет отойти от собственной «легенды», проявить реальные характеристики и сообщить настоящие данные о собственном опыте и профессиональных ожиданиях.

Во время слушания следует избегать ошибок *негативного, предвзятого, избирательного и безразличного слушания*. Эти ошибки могут возникнуть, если менеджер имеет непрофессиональное отношение к партнеру по общению и к интервью как к методу профессиональной деятельности.

Основные искажения услышанного строятся на проекции собственного профессионального и жизненного опыта. Менеджер пропускает получаемую информацию через фильтр собственных жизненных ценностей. Наиболее характерные фразы для проективного выслушивания чаще всего формулируются в вопросительном



виде: «Не думаете ли вы, что...?»; «Не верно ли, что...?» Проявлением искажений может стать избирательное слушание: менеджер слышит только то, что хочет услышать, что подходит под его схему относительно опыта и личностных особенностей соискателя на конкретную вакансию или сферу деятельности, все остальное услышанное как бы отфильтровывается.

Ошибки могут быть следствием недостаточной подготовки к собеседованию, поверхностного анализа анкеты или резюме соискателя. При эффективной работе по подбору персонала анализ анкеты — основание для подготовки вопросов к соискателю, а не материал для создания версий относительно его успешности и особенностей личности, проверяемых во время собеседования.

Ощущение собственной опытности, чрезмерная уверенность в собственном профессионализме также могут привести к предвзятому слушанию. Менеджеру кажется, что он заранее знает, что хочет сказать человек. При этом отношение к услышанной информации будет определено заранее установленным (и нередко негативным) отношением к сказанному.

Низкий уровень мотивации менеджера по персоналу или недостаточное понимание значения активности во время слушания приводит к отвлеченному слушанию. В таком случае менеджер имитирует активность, не проявляя эмоций.

В целом причиной ошибок является сосредоточенность менеджера на себе, своих реакциях и отношениях. Следует понимать, что менеджер, ведущий интервью, — пользователь инструмента, направленного на сбор информации о кандидате на вакансию. Личное отношение к соискателю искажает точность работы «измерительного прибора».

Соответственно, реакции соискателя на поведение менеджера вызваны не только проявлением личностных особенностей менеджера; они скорее его реакция на отражение его собственных особенностей.

Основные способы профилактики ошибок — обучение менеджера постановке и достижению профессиональных целей в собеседовании, постоянная отработка коммуникативных навыков и навыков ведения документов, протоколирования результатов собеседования.



## Игра 3

### «Расскажи о соседе»

**Цель** — формирование навыков настроенности на партнера по общению.

**Задачи:**

- 1) отработка навыков поддержания контакта;
- 2) получение позитивного опыта ведения коротких разговоров;
- 3) рефлексия способов получения информации о другом человеке;
- 4) осознание возможности понимать другого человека, развитие эмпатии.

Упражнение проводится на материале жизненного опыта участников семинара-тренинга. Это позволяет обобщить возможности применения коммуникативных техник, расширить представления о сфере использования профессиональных навыков общения.

Работа проводится в парах. Ведущие организуют работу следующим образом: «Выберите себе в качестве пары человека, которого, как вам кажется, вы менее всего знаете».

Дается инструкция: «Вам предоставляется шесть минут для общения в паре. Три минуты активен один член пары, три — другой. В течение имеющегося времени постарайтесь лучше узнать вашего собеседника, получить информацию о нем как о человеке. По истечении выделенного времени вам предстоит отвечать на вопросы от лица партнера. Вопросы будут задавать другие участники тренинга, не работавшие в вашей паре».

Далее происходит работа в парах, где происходит получение информации о партнере по общению. В течение трех минут члены пары задают друг другу вопросы и получают на них ответы.

Ведущий следит за временем, обозначает начало и конец упражнения, организует смену активности участников пары. Он стимулирует активность слушания, напоминает о возможности использования изученных приемов.

По истечении шести минут происходит «переселение душ». Участники пары выступают и дают ответы на вопросы от лица парт-



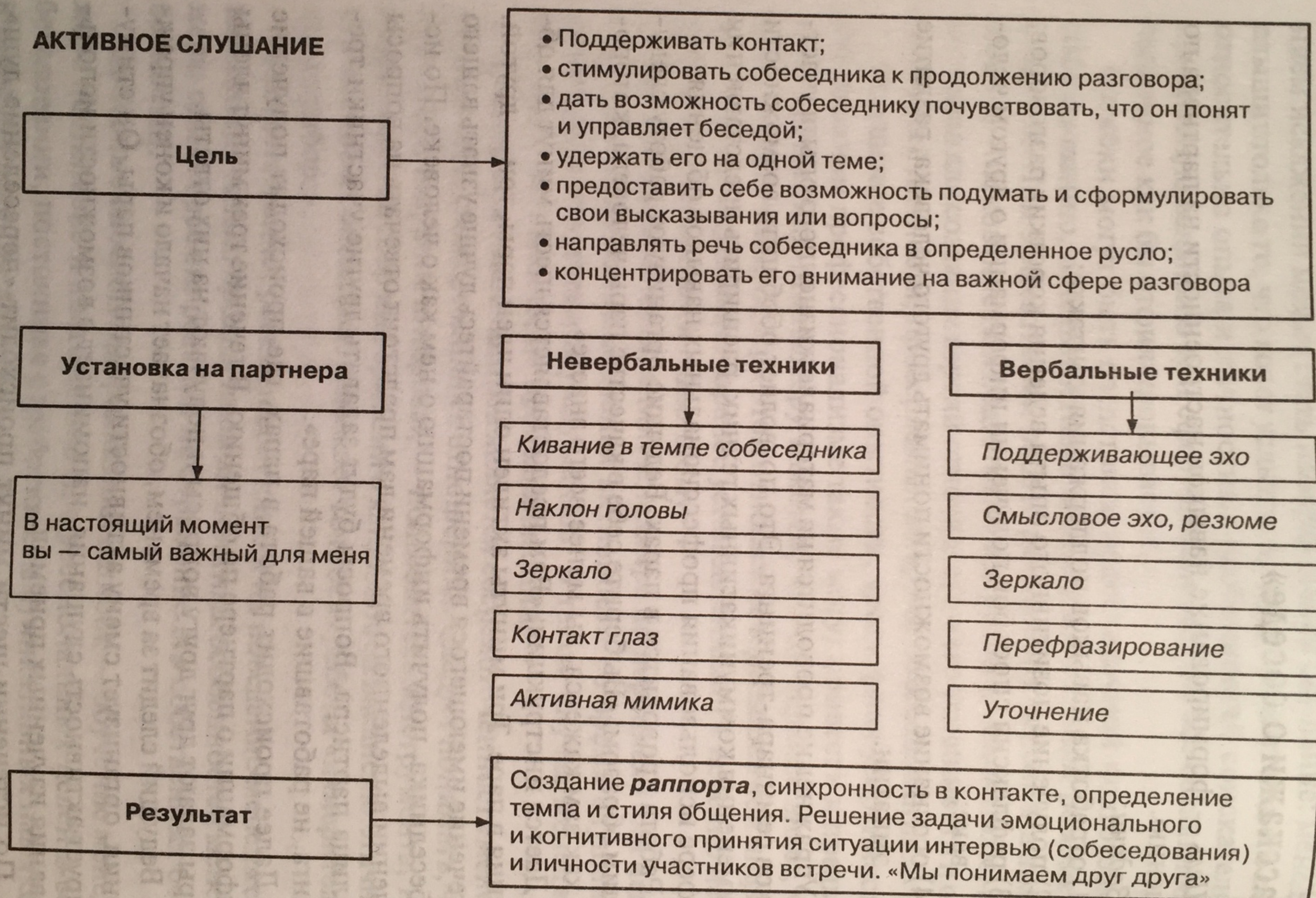


Рис. 16. Активное слушание



нера. Участник группы отвечает на вопросы других членов группы в соответствии с представлениями о партнере, полученными во время общения. Второй член пары молчит, не участвуя в ответах на вопросы, не обозначая отношения к ответам, которые дает партнер по поводу его ситуации. Примерные вопросы от участников круга: «Как вы отдыхаете?»; «Какой цвет вы любите?»; «С какими трудностями вы чаще всего встречаетесь в работе?»; «Как бы вы поступили в ситуации ... (идет описание ситуации)?».

После того как пара ответила на вопросы, происходит сбор обратной связи. Участники пары отмечают, что из сказанного соответствует реальной их ситуации и профессиональному опыту.

По окончании круга участники обобщают опыт, делают выводы.

## Основные приемы активного слушания

**Прием «Эхо».** Дословное повторение менеджером по персоналу основных положений, сказанных соискателем. Иногда повторению высказывания могут предшествовать вводные фразы типа: «Насколько я вас понял...»; «Вы считаете, что...».

**Прием «Резюме».** Воспроизведение сути высказываний соискателя в сжатом и обобщенном виде. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: «Итак, вас интересует...»; «Самыми важными критериями выбора места работы являются...».

**Прием «Логическое следствие».** Менеджер выводит логическое следствие из высказываний соискателя. Например, менеджер говорит соискателю: «Если исходить из того, что вы сказали, вас интересуют гарантии и стабильность в работе». При повторении слов собеседника желательно проявить позитивную эмоциональность.

**Прием «Уточнение».** Менеджер просит уточнить отдельные положения высказываний соискателя, как правило, те, которые следуют за выражениями, имеющими высокий уровень обобщения (всегда, никогда, обычно). Например: «Это очень интересно; уточните, пожалуйста...» или «Вы сказали, что хорошо работали; как именно вы это делали...» Задавая заключительный вопрос в конце

темпа и стиля общения. Решение задачи эмоционального и когнитивного принятия ситуации интервью (собеседования) и личности участников встречи. «Мы понимаем друг друга»

Рис. 16. Активное слушание

результат



фразы соискателя, например: «Правильно ли я вас понял?», менеджер получает обратную связь о точности понимания. Если произошли искажения, соискатель исправит информацию или уточнит ее.

**Невербальное сопровождение.** Активное слушание включает также соответствующее невербальное поведение. Взгляд менеджера направлен на соискателя, поза выражает внимание. Менеджер кивает головой в месте, которое необходимо стимулировать, издает звуки одобрения: «угу», «да». Кивок — это движение, используемое для подтверждения и согласия с услышанным.

**Эмоциональное повторение услышанного.** Краткое повторение услышанного, желательно с ключевыми словами и оборотами соискателя, цитирование.

### Ролевая игра 3

#### Активное слушание

**Цель** — приобретение навыков активного слушания и наблюдения за контактом.

**Задачи:**

- 1) организация контакта;
- 2) постановка целей в профессиональном общении;
- 3) использование вербальных и невербальных техник;
- 4) отработка навыков отслеживания поведения людей.

Члены группы разбиваются по две пары. Одна пара вступает в общение, вторая наблюдает, записывая результаты в лист наблюдения.

Тренер дает задание первой паре: в течение 3—5 минут осуществить общение, в котором один член пары говорит, рассказывая историю, второй — активно слушает. Тренер указывает, что желательно вести общение на профессиональные темы, стимулируя анализ профессионального опыта. Подчеркивается необходимость активности слушателя, указывается на необходимость использования техник активного слушания.



Один член пары называет тему, на которую он сделает небольшое сообщение, и закрывает уши наушниками, чтобы не знать о цели и задачах, поставленных перед собой вторым членом пары. Вторым членом пары формулирует конкретную цель слушания, ставит перед собой задачу, обозначая, к чему он будет стремиться во время слушания — к какому-либо видоизменению темы или к получению какой-то конкретной информации. Подзадачей является сохранение естественности обратной связи, реплик и реакций на сообщение первого члена пары.

Например, заявляется тема «Проведение последнего собеседования при подборе специалиста на конкретную вакансию». Может быть поставлена задача получить информацию, которую, скорее всего, партнер не укажет в сообщении. Это может быть, к примеру, отношение соискателя к регламенту и ограничениям.

Первый участник не знает о скрытой цели, во время общения следует избранной им тематике, реагируя на вопросы и реплики второго участника. Пара работает в таком режиме: один из членов пары рассказывает историю, описывает событие, второй активно слушает, стимулируя речь партнера, используя необходимые адекватные техники и приемы, направляя его высказывания в заданном русле, стремясь подвести к заявленному содержанию.

Вторая пара во время общения первой производит профессиональное наблюдение, выделяя использованные приемы и техники, фиксируя их в рабочей тетради.

Затем внутри пары происходит обмен ролями — тот, кто был активным слушателем, делает небольшое сообщение, а тот, кто рассказывал о собственном опыте, становится активным слушателем.

По окончании работы пары следует обсуждение результатов работы в группе. Затем наблюдавшая пара вступает в общение по аналогичной схеме.

В данном упражнении велика роль тренера. Он не только выступает модератором и дает обратную связь, но и помогает в контактах.

Группа обсуждает основные трудности, с которыми встретились участники тренинга в упражнении. Обычно сложно использовать вербальные техники, следить за движением мысли собеседника, имея задачу отслеживания поведения и управления изложением информации собеседником.



Данная работа может быть проведена при использовании видеотехники. Положительным является то, что особенности собственного поведения (невербального и вербального) могут быть проанализированы участниками общения. Обратная связь в таком случае оказывается более результативной.

Анализ поведения менеджера может быть проведен по следующему плану:

- 1) особенности организации контакта;
- 2) использование техник;
- 3) особенности применения коммуникативных техник;
- 4) адекватность, уместность и оправданность применения техник;
- 5) точность понимания состояния партнера по общению;
- 6) целенаправленность в контакте (следование поставленной цели);
- 7) оценка способности многоплановой работы (слушание текста и его анализ).

**Активное слушание: лист наблюдателя**

Техники	Особенности применения									
Невербальные										
Кивание в темпе клиента										
Наклон головы										
Зеркало										
Контакт глаз										
Активная мимика										
Вербальные										
Поддерживающее эхо										
Смысловое эхо										
Зеркало										
Перефразирование										
Уточнение										
Достижение раппорта										
Выводы:										



## 2.6. ОТРАБОТКА НАВЫКОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСОВ

Формирование умения задавать вопросы обычно сопровождается сопротивлением. На семинаре-тренинге эта работа является одна из самых трудных. Она связана с изменением стереотипов, сменой привычного вербального поведения. В целом становление профессионального коммуникатора требует специального обучения. Однако современная подготовка менеджеров по персоналу основывается на базовом высшем образовании, общей способности учиться и здравом смысле. Коммуникативные навыки менеджера по персоналу обычно формируются на фундаменте общих коммуникативных способностях, желании общаться и интересе к людям. Профессиональная деятельность менеджера по персоналу предъявляет значительно большие требования к коммуникативным навыкам, чем это есть у менеджера, построившего собственную компетентность стихийно. Поэтому к формированию новых типов работы в диалоге участники не готовы, они испытывают определенные трудности.

Непрофессионализм, неоправданное стремление ускорить течение интервью делает собеседование похожим на допрос: у интервьюера есть гипотеза, и он ее проверяет.

Навык точного применения вопроса определенной категории формируется в практике на основе точного понимания назначения вопроса и последствий его использования.

Вопросы делят на несколько групп. Наиболее востребованными в практике консультирования являются следующие:

- ☐ открытые;
- ☐ закрытые;
- ☐ альтернативные;
- ☐ уточняющие;



- ☐ проективные;
- ☐ провокационные.

Основания для данной классификации сложно назвать научными, скорее она сделана с учетом максимальной востребованности в коммуникативной практике.

*Открытые* вопросы стимулируют активность соискателя и его спонтанность, позволяют ему свободно формулировать ответы. Открытые вопросы дают возможность передать ответственность за ответы самому говорящему. Неполный ответ может быть далее уточнен следующим открытым вопросом.

## Упражнение 10

### Отработка навыка задавания вопросов

*Цель* — отработка навыка задавать вопросы в соответствии с задачей и содержанием получения информации о соискателе.

*Задачи:*

- 1) формирование речевых стереотипов, связанных с оценкой;
- 2) обеспечение разнообразия речевого опыта;
- 3) обмен опытом внутри группы;
- 4) внесение профессиональных речевых оборотов в профессиональную практику.

**Открытые вопросы.** Упражнение проводится в парах. Пара должна привести примеры открытых вопросов в практике работы на собеседовании. По окончании заполнения таблицы последовательно представляются результаты работы пар, тем самым обогащая опыт группы и внося в него разнообразие.

Какой	
Где	
Что	
Когда	

С какой целью	
С кем	
От чего зависит	
Что определяет	
Какими	
В какой степени	
Как	
Кем	

*Закрытые* в точной и бесспорности.

Различия в ролевых. Основным признаком менеджера служит, что д

**Переформ**

круге. После предлагается использовать специалистов. «Закрывают ли работу?» «Вы готовы к работе?»

Достат

сами вызваны после менеджера. Скажем, что пауза в лении и данного вопроса. Менедж



## 2.6. Отработка навыков профессионального использования вопросов

С какой целью	
С кем	
От чего зависит	
Что определяет	
Какими	
В какой степени	
Как	
Кем	

**Закрытые** вопросы предполагают однозначный ответ, получение точной и бесспорной информации о клиенте, его опыте и возможностях.

Различие вопросов кроется не только в особенностях формулирования. Основная разница между ними — в цели использования. Главным при выборе вопроса является то, какой ответ хочет получить менеджер, зачем задается этот вопрос, какому критерию он служит, что даст менеджеру ответ на него.

**Переформулирование закрытых вопросов.** Организуется работа в круге. Последовательно по кругу участникам семинара-тренинга предлагается вспомнить и предложить закрытый вопрос, который используется в практике кадрового консультирования при подборе специалиста. Остальные члены тренингового круга переформулируют закрытые вопросы в открытые. Например: «Вы готовы сменить работу?». Заменить этот вопрос можно таким образом: «Насколько вы готовы сменить работу?» или «Когда вы будете готовы сменить работу?».

Достаточно часто отсутствие опыта работы с открытыми вопросами вызывает напряжение, особенно это проявляется тогда, когда после заданного вопроса возникает пауза. Соискатель молчит, менеджер ждет немедленного ответа. Тренер должен объяснить, что пауза и возникшее напряжение — это не проблема для соискателя. Скорее, молчание говорит о важности вопроса, о его осмыслении и поиске ответа. В ситуации правильно и своевременно заданного вопроса ответы не должны следовать непосредственно за вопросом. Для их формулирования соискателю необходимо время. Менеджер должен терпеливо ненавязчиво и спокойно ожидать



ответа, используя техники активного слушания (наклоненная в сторону голова; взгляд, направленный в сторону партнера по общению; опущенные плечи). Волнение и напряжение, возникшее у менеджера по персоналу, связаны со сложностями работы в ситуации неопределенности. Менеджеру порой кажется, что он не справляется с ситуацией: соискатель не говорит, и менеджер не знает, что делать далее. Это понятная реакция, менеджер может и должен с ней справиться. В качестве приема, облегчающего состояние в ситуации неопределенности, может быть использована техника «сосчитай до пяти». В зависшей тишине, которая слышна только менеджеру по персоналу (ее нет у соискателя), он должен мысленно медленно считать до пяти: «раз, и два, и три, и четыре, и пять». Смысл техники состоит в совладании с волнением и напряжением, связанными с ситуацией неопределенности. Далее обычно следует ответ на поставленный вопрос. Могут иметь место и иные формы организации собственной активности во время вынужденного «бездействия». С накоплением профессионального опыта психологическое напряжение проходит, и профессиональный коммуникатор легче переносит ситуацию молчания. Для профессионального коммуникатора, осуществляющего консультирование, как в данном случае — оценивание кандидата на вакансию, есть цель — получение ответа на заданный вопрос. Вопрос является центрообразующим моментом в данной ситуации, поэтому она не тревожит менеджера, а служит основанием для оценивания кандидата.

*Альтернативные* вопросы предполагают возможность выбора ответов из нескольких, предлагаемых соискателю.

*Уточняющие* вопросы задаются к уже полученной информации и нацелены на раскрытие данных, представленных соискателем слишком обобщенно, уклончиво, неточно или неконкретно. Менеджер с помощью уточнений ищет ответ на общий открытый вопрос в соответствии с критерием, на который не получил понятного ему ответа.

*Проективные* вопросы применяются опытным коммуникатором-менеджером. Их суть — получение не прямой информации от соискателя в ситуации, когда ответ может быть дан в социально одобряемой форме. Для избежания социально приемлемых ответов можно применить проективные вопросы. Эти вопросы задаются



об опыте или особенностях других людей, организаций или ситуаций, однако, отвечая на них, соискатель на самом деле будет говорить о себе и своем опыте. В основе проективных вопросов лежит перенос собственного отношения на отношения других людей. У человека нет иного опыта, кроме собственного, поэтому, говоря о других, человек говорит о себе.

**Проекция.** Работа строится по кругу. Участник группы задает тему; его сосед справа задает проекционный вопрос, на который отвечает его сосед справа (то есть тот, кто сидит через одного человека от задавшего вопрос). И так далее по кругу.

Провокационные вопросы тоже задаются с определенной целью. Они нужны для того, чтобы выяснить отношение к спорным ситуациям в профессиональной деятельности кандидата на вакансию. Использование провокационных вопросов оправдано там, где среди важных профессионально-личностных качеств есть стрессоустойчивость, реактивность, гибкость, умение нестандартно мыслить, толерантность.

**Типы вопросов.** Работа проводится индивидуально. В рабочей тетради участники семинара-тренинга дополняют примерами предложенные варианты вопросов.

**Открытые:** «Какие задачи вам приходилось решать? С чем связано ваше желание...? Как вы поощряете персонал?»

Собственные примеры:

---

---

**Закрытые:** «Вы учитесь? Вы давно ищете работу? Вы человек активный?»

Собственные примеры:

---

---

**Альтернативные:** «Вы чаще руководите или являетесь исполнителем?»

Собственные примеры:

---

---



**Уточняющие:** «Что именно важно? Что вы понимаете под словом...?»

**Собственные примеры:**

---

---

**Последовательно уточняющие** (цепочки, в которых каждый новый вопрос вытекает из ответа на предыдущий): на слова соискателя «Я был эффективен на работе» может следовать вопрос: «В чем вы были эффективны?». Соискатель говорит: «Я был эффективен в переговорах». Вопрос менеджера: «Как вы этого достигали?» и так далее.

**Провокационные:** «Вы всегда так поступаете? Зачем это вам надо? Вы говорите так, потому что вы — мужчина? Что еще вы умеете?»

**Собственные примеры:**

---

---

**Проективные:** «Каковы обычные трудности менеджеров? Почему бывают конфликты на работе? Что мешает людям быть эффективными на работе?»

**Собственные примеры:**

---

---

Далее работа на семинаре переводит в участников на этап соединения навыка задавания вопросов с этапами работы с содержанием собеседования.

## Упражнение 11

### Вопросы по критериям

**Цель** — соединение знаний об общей коммуникативной технике с критериями подбора специалистов на вакансию.

**Задачи:**

- 1) выделение вопросов, соответствующих критериям;
- 2) накопление опыта исследования критериев;



## 2.6. Отработка навыков профессионального использования вопросов

- 3) обеспечение разнообразия вербального опыта;
- 4) осознание индивидуального опыта работы.

Работа в тройках. Участники заполняют таблицу, накапливая и обобщая опыт по работе с разными вакансиями.

В качестве условия рабочая тройка выбирает конкретную вакансию на примере компании, где работает один из членов группы. Таким образом члены рабочей группы отработают три варианта решения учебной задачи, обобщат опыт трех компаний.

**Критерии для оценки кандидата и определения его соответствия рассматриваемой должности (В. А. Поляков)**

Критерии	Вопросы, с помощью которых определяется соответствие
Может	
Хочет	
Управляем и совместим	
Безопасен	



## 2.7. ЛОГИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВОПРОСОВ НА СОБЕСЕДОВАНИИ

Следующей темой, необходимой для формирования и отработки навыков проведения интервью, является изучение логики задавания вопросов на собеседовании. Определение у кандидата наличия необходимого опыта, мотивации и профессионально-личностных качеств строится на уместности применения вопросов по критериям. Кроме того, обдуманная последовательность задавания вопросов может служить формированию готовности соискателя к самораскрытию, позволяя менеджеру по персоналу достигать оценочных целей, привлекая к решению задач подбора самого соискателя.

Использование консультативного подхода к профессиональному общению менеджера по персоналу и соискателя погружает участников в поле психологических смыслов. Тогда собеседование действительно становится собеседованием, а не опросом или допросом.

Сюжет интервью (собеседования) строится от прошлого через настоящее к будущему. Содержательная логика вопросов идет от исследования критериев и их описания на основании биографии кандидата на вакансию. Первоначально изучаются критерии на прошлом опыте кандидата. Затем критерии «проходят» через на-

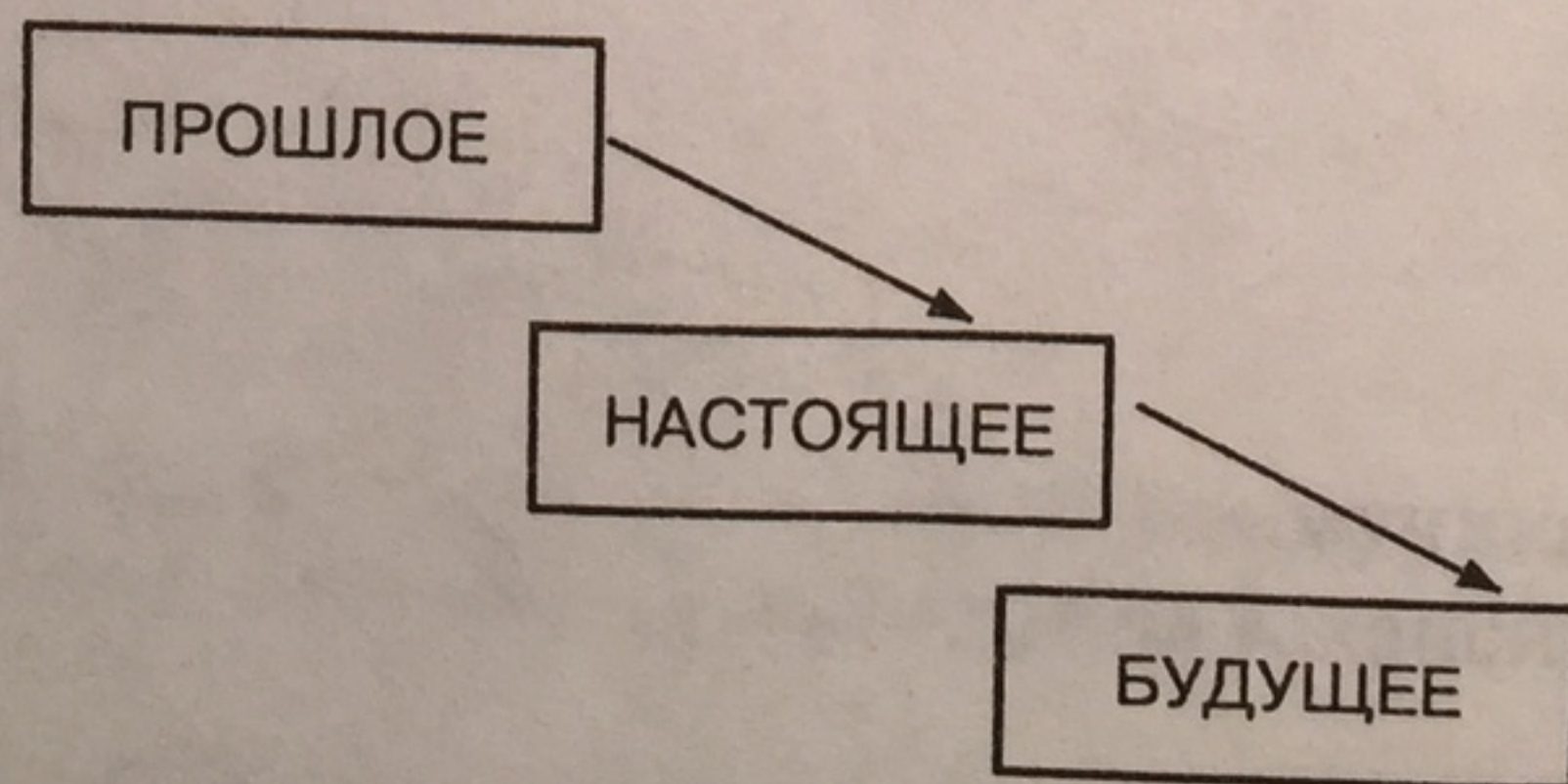


Рис. 17. Основные модули собеседования: логика вопросов

стоящее канд  
сание виден  
риев оценки  
ведение сои  
терии в резу  
пектах. В то  
выделить фа  
вивается спе  
ценностей и  
Прошлые  
информаци  
и безопасен

Упражн  
Поля вр

Цели —  
тик с дин  
кандидата



стоящее кандидата. Проверка критериев делается с опорой на описание видения кандидатом своего будущего. Соотнесение критериев оценки с биографическими модулями позволяет сделать поведение соискателя на вакансию предсказуемым. Значимые критерии в результате проверяются и рассматриваются во многих аспектах. В том числе менеджер, проводящий оценивание, может выделить факторы изменений, понять, почему и за счет чего развивается специалист, какова его базовая система профессиональных ценностей и профессиональных моделей.

*Прошкое, настоящее и будущее (поля времени)* кандидата дают информацию о том, насколько может, хочет, управляем, совместим и безопасен кандидат.

## Упражнение 12

### Поля времени и критерии оценки

*Цели* — сопоставление выраженности оцениваемых характеристик с динамикой их формирования в профессиональной жизни кандидата.

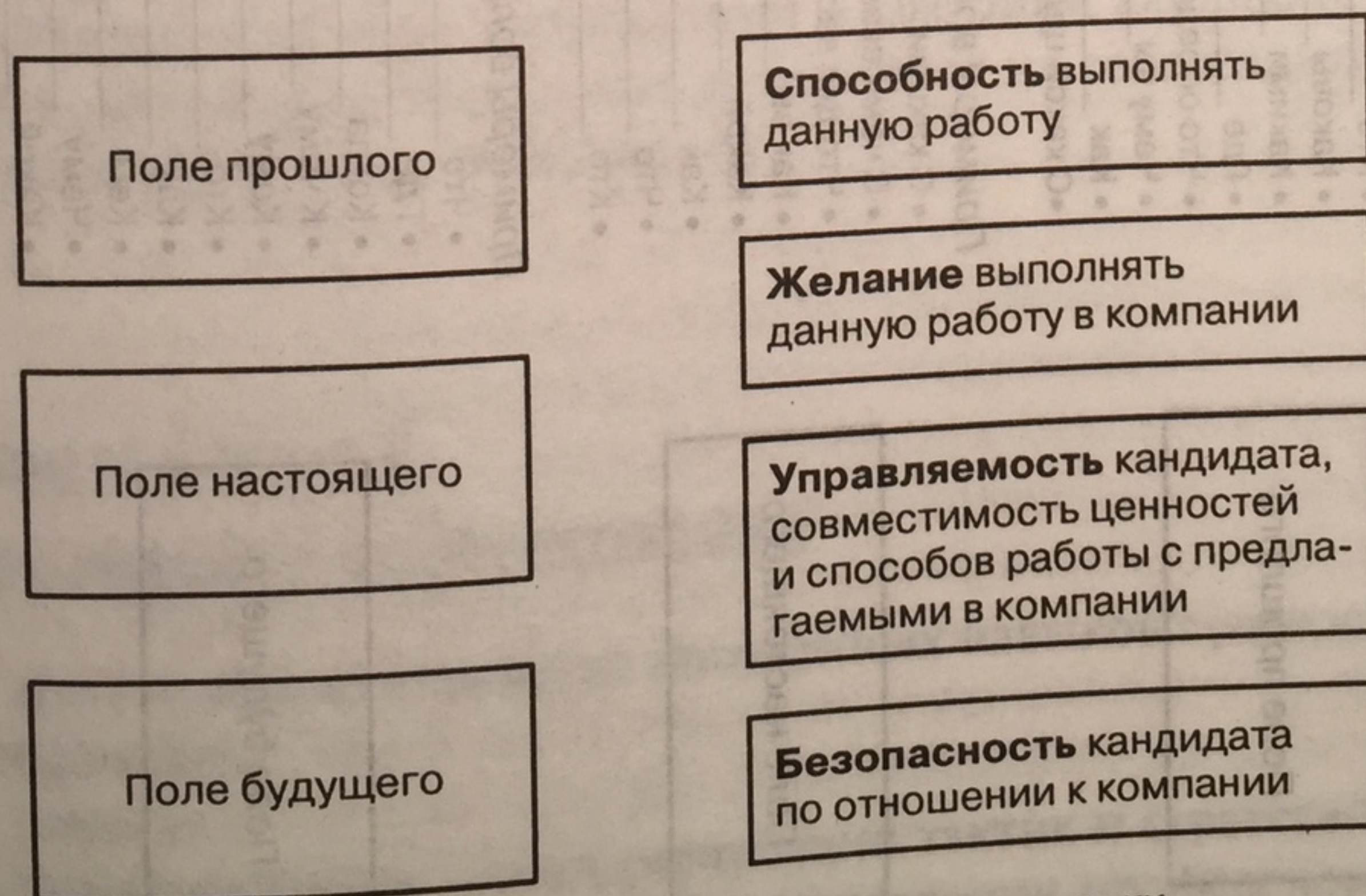


Рис. 18. Поля времени и критерии оценки



# Вопросы для интервью

Поле прошлого

Поле настоящего

Поле будущего

## Примеры вопросов

- Какой (какое) \_\_\_\_\_ ?
- С чем связан \_\_\_\_\_ ?
- Кто \_\_\_\_\_ ?
- Каковы \_\_\_\_\_ ?
- Какими \_\_\_\_\_ ?
- Где \_\_\_\_\_ ?
- Что определяло \_\_\_\_\_ ?
- Чему вы \_\_\_\_\_ ?
- Как \_\_\_\_\_ ?
- С какой целью \_\_\_\_\_ ?

## Примеры вопросов

- С какими \_\_\_\_\_ ?
- С чем связано \_\_\_\_\_ ?
- Что для вас \_\_\_\_\_ ?
- Как вы \_\_\_\_\_ ?
- Какой \_\_\_\_\_ ?
- Как \_\_\_\_\_ ?
- Что \_\_\_\_\_ ?
- Кто \_\_\_\_\_ ?

## Примеры вопросов:

- Что \_\_\_\_\_ ?
- Где \_\_\_\_\_ ?
- Когда \_\_\_\_\_ ?
- К чему \_\_\_\_\_ ?
- Кому \_\_\_\_\_ ?
- Кто \_\_\_\_\_ ?
- Как \_\_\_\_\_ ?
- Кем \_\_\_\_\_ ?
- Чему \_\_\_\_\_ ?
- Какой \_\_\_\_\_ ?

Рис. 19. Вопросы для интервью



**Задачи:**

- 1) поиск возможностей существования критериев в профессиональной биографии соискателя;
- 2) выяснение оснований формирования критериев соответствия вакансии.

Работа в парах. Дается инструкция: «Соотнесите поля времени с критериями оценки (что можно узнать о кандидате, работая с его прошлым, настоящим и будущим)».

Участники семинара-тренинга заполняют схему, соотнося поля времени с критериями оценки и точными вопросами.

Исследование поля будущего является наиболее информативным. О своем профессиональном будущем у кандидата обычно нет готовой «легенды», он максимально неподготовлен, привычные схемы отпадают. Отношения, установки и стереотипы максимально проявляются именно в рассмотрении себя в будущем. Однако чтобы соискатель был максимально раскрепощен и свободен в своих высказываниях, необходим опыт его общения с менеджером. За время, проведенное совместно, между двумя собеседниками формируется общее проблемное и смысловое поле, которое позволяет войти в «интимную зону» соискателя, его будущее. Оно минимально защищено и существует в сознании кандидата, где он таков, какой есть сейчас, что и требуется на собеседовании для проведения точного оценивания.

## Ролевая игра 4

### Проведение собеседования

**Цель** — общая отработка полученных навыков проведения собеседования.

**Задачи:**

- 1) приобретение опыта реализации тактик и стратегий достижения результатов при осуществлении профессиональных коммуникаций;



- 2) приобретение опыта выделения характеристик поведения менеджера при проведении собеседования;
- 3) анализ схем профессионального поведения;
- 4) получение опыта соотнесения применяемых коммуникативных техник с результатами;
- 5) приобретение навыка фиксирования результатов профессионального наблюдения;
- 6) освоение логики проведения собеседования;
- 7) приобретение опыта анализа критериев оценки кандидата;
- 8) приобретение менеджером опыта решения эмоциональных проблем во время собеседования;
- 9) приобретения опыта присоединения к чувствам и состоянию соискателя во время собеседования.

Во время выполнения ролевых игр происходит работа в двух планах:

- 1) проигрывание ролевых игр одной парой;
- 2) профессиональное наблюдение за игрой другими членами семинара-тренинга.

Перед наблюдением за работой пары вся группа вырабатывает критерии, по которым будет оцениваться эффективность собеседования. Первоначально группа договаривается о том, что такое эффективность собеседования. Необходимо, чтобы группа под управлением тренера пришла к пониманию эффективности проведения собеседования в учебной ситуации: следование этапам, логичность, установление и поддержание контакта, активность, лидирование в общении, использование открытых вопросов, исследование ключевых критериев. Главное — направленность на поиск ответа на ключевой вопрос: соответствует ли кандидат вакансии. Для примера приводим таблицу оценки эффективности проведения собеседования (см. с. 117).

Участники ролевой игры получают описание ролей, в котором одна предназначается соискателю, вторая — менеджеру по персоналу. Примеры описания ролей даны в Приложении 3. Описание содержания ролевой игры состоит из двух частей — полное резюме выдается участнику, который играет роль соискателя, а участник,



## 2.7. Логика использования вопросов на собеседовании

играющий менеджера, получает усеченное описание кандидата, без описания личностных особенностей.

### Оценка эффективности проведения собеседования

Критерии	Примеры и комментарии	Баллы (7-1) 7 — максимум, 1 — минимум
Следование этапам, логичность интервью		
Поддержание контакта		
Использование открытых вопросов		
Активность, лидерование на собеседовании		
Изучение основных позиций: мотивация, опыт, управляемость, безопасность, личные и деловые качества		

«Соискатель» читает и изучает содержание роли, уточняет детали у ведущих, готовится к проигрыванию. «Соискатель» обдумывает дополнительные условия и проектирует ситуацию жизни, в которой находится его герой.

«Менеджер по персоналу» читает резюме, предлагаемое для изучения, готовит вопросы к собеседованию. Кроме этого, менеджер организует пространство для проведения собеседования, вспоминает необходимые технические условия.

Пара разыгрывает роли, остальные участники тренинга осуществляют профессиональное наблюдение по выделенным параметрам, фиксируют его проявления и заносят результаты наблюдений в бланк.

Ценным является не отличное проигрывание и безупречное выполнение всех условий и реализация полученных знаний. Основное предназначение ролевой игры — получение активного опыта и материала для анализа опыта, собственного и других участников тренинга.

Результатом проигрывания ролевой игры является обсуждение самой игры, опыта наблюдения и фиксации данных.



Все участники семинара-тренинга участвуют в разыгрывании ролевых ситуаций, включающих наблюдение и фиксацию результатов.

Затем ролевая игра может быть видоизменена. Участники тренинга разбиваются на две подгруппы. Каждая подгруппа условно представляет реальную компанию (на примере одного из участников) и нарабатывает корпоративные и должностные компетенции, по которым далее будут проведены учебные собеседования. Пары для ролевой игры состояются из разных подгрупп — менеджер из одной компании, а кандидат — из другой. Так проводятся все учебные собеседования.

Группе, работающей над компетенциями предприятия и выделяющей критерии, предлагается разработать или выбрать один из вариантов протоколов, куда будут заноситься результаты интервью.

Один из вариантов, который может выбрать группа, — заполнение таблицы и экспертное оценивание выраженности значимых критериев. Результаты наблюдения заносятся в таблицу и сравниваются с теми, которые спроектировала подгруппа, описывающая компетенции.

**Экспертная оценка компетенций кандидата на вакансию**

Компетенция, характеристика	Проявление, пример (основания для присвоения баллов)	Выраженность в баллах



## 2.7. Логика использования вопросов на собеседовании

Компетенция, характеристика	Проявление, пример (основания для присвоения баллов)	Выраженность в баллах

Сводная характеристика «кандидата на вакансию» по результатам собеседования:

---



---



---



---

Другой вариант записи результатов интервью более строгий. При нем группа, работающая над компетенциями и критериями, готовит макеты вопросов для оценивания. Это характерно для такой организационной культуры, когда в компанию привлекаются специалисты, поддерживающие и реализующие определенное поведение, ожидаемое в организации. Тогда некоторые типы специалистов отвергаются как недопустимые, не отвечающие задачам бизнеса.

При проведении критериального интервью допустимо готовить в соответствии с разработанными критериями валидные вопросы, максимально раскрывающие искомые характеристики. Безусловно, в общении менеджера с соискателем возникнут иные вопросы и реплики. Тем не менее под критерии набираются



самые информативные вопросы, которые предварительно проверяются на «успешных» специалистах компании. При этом предполагается, что эффективные менеджеры потому таковы, что они демонстрируют необходимые для компании компетентности, поддерживают корпоративные ценности и стандарты и соответствуют им.

Приводим пример структурированного интервью, который можно применять для проведения критериального интервью. В бланке представлены критерии, оставленные для напоминания менеджеру, и общие вопросы, на которые необходимо получить ответы. Рядом даны указания, что стимулировать и что выяснять у кандидата. По результатам идет оценивание и сравнение ответов, данных разными кандидатами на конкретную вакансию.

### Протокол собеседования

**Мотивация.** Почему хотите занять именно эту вакансию? Что вы хотите получить от работы?

17 **Что отличает вас от других.** Назовите ваши самые существенные характеристики, которые помогут выполнить работу, добиться высоких результатов.

19 **Инициативность, ассертивность, способность достигать цели.** Опишите ситуацию, в которой вы поставили перед собой цель, и, несмотря на все препятствия, достигли ее:

- а) ситуация,
- б) действия,
- в) результат.

20 **Самостоятельность.** Расскажите о том, как вы самостоятельно решали какую-то проблему:

- а) ситуация,
- б) действия,
- в) результат.



22 **Лидерство.** Опишите ситуацию, где вы лидировали среди равных при решении коллективных вопросов:

- а) ситуация,
- б) действия,
- в) результат.

2 **Коммуникабельность.** Расскажите о том, как вы убедили кого-то в чем-либо для решения собственной проблемы:

- а) ситуация,
- б) действия,
- в) результат.

23 **Опыт продаж.** Перечислите наиболее важные характеристики торгового представителя.

Что для вас наиболее важно для осуществления продаж? Кем вы видите себя через пять лет?

16 **Лояльность.** Чему вы научились на предыдущем месте работы?

Разыгранные ролевые игры дают участникам семинара-тренинга материал для анализа и осмысления опыта проведения интервью, предоставляют возможность выявить собственные стереотипы, которые будут присутствовать не только во время ролевой игры, но, несомненно, существуют и в реальной практике менеджера по подбору персонала. Благодаря ролевой игре участники тренинга понимают, как трудно менять привычные схемы поведения, перестраиваться на новое поведение.

Во время работы наблюдателей происходит присоединение к «менеджеру по персоналу» и «соискателю», мысленное разыгрывание вероятных собственных вариантов реагирования на создаваемые ситуации. Это тоже полезно, так как обогащает собственный эмоциональный опыт менеджеров по персоналу.



## Упражнение 13

### Пример собеседования

*Цель* — отработка навыков анализа собеседования.

*Задачи:*

- 1) отработка навыка видеть логику задавания вопросов;
- 2) формирование чувствительности к видению и формулированию открытых вопросов;
- 3) формирование навыка внимательного отношения к речи соискателя;
- 4) выделение ошибок и неточностей в собеседовании.

Предлагается работа в парах по анализу фрагмента собеседования, проведенного менеджером по подбору персонала.

Цель предлагаемого для анализа фрагмента собеседования — рассмотрение данных кандидата на вакансию «торговый представитель».

Условия данного собеседования: предварительно состоялось телефонное собеседование, в ходе которого кандидату была предложена данная вакансия и назначено собеседование с менеджером по персоналу.

Обозначения: менеджер по персоналу — М, кандидат на вакансию — К.

Данное интервью не позволяет оценить соответствие кандидата конкретной вакансии, так как нет описания компетенций. Однако анализ собеседования менеджера и кандидата на вакансию позволяет приобрести некоторые вышеназванные навыки.

Участникам тренинга необходимо:

- 1) объяснить назначение вопросов менеджера;
- 2) оценить их адекватность;
- 3) выделить упущенные возможности, обозначить ответы соискателя, из которых могли последовать вопросы;
- 4) сделать предположения по наличию определенных характеристик у соискателя на основании его ответов.



## 2.7. Логика использования вопросов на собеседовании

Для решения этих задач необходимо подчеркнуть ключевые фразы в репликах кандидата и сделать комментарии относительно вопросов менеджера, тем самым заполнив таблицу.

	Содержание собеседования	Комментарии
М:	Добрый день! Меня зовут Анна, я менеджер по персоналу компании. Целью нашей с вами встречи является уточнение ваших анкетных данных и более подробное обсуждение той вакансии, которая у нас сейчас имеется. Можно я буду обращаться к вам просто Илья? Кроме того, вы не возражаете, если для памяти я буду записывать нашу беседу?	
К:	Да, пожалуйста! (Улыбка, уверенная поза, открытый взгляд, тело чуть наклонено вперед, руки на столе скрещены.)	
М:	Спасибо! Илья, вы родились в Вологде, закончили здесь школу?	
К:	Да, я родом из Вологды, закончил школу №7 и затем решил поступить в институт.	
М:	Почему же выбрали именно этот институт и этот факультет?	
К:	Даже не знаю, наверно, потому что считаю юридическое образование универсальным, базовым для развития человека.	
М:	Что значит «универсальным»?	
К:	Любой современный человек должен ориентироваться в законах, не обязательно только юрист.	
М:	Вы учились на дневном отделении и одновременно работали. Как вам это удавалось?	
К:	Не скажу, что очень легко, но жизнь заставила. (Взгляд в сторону, откинулся назад.)	
М:	Жизнь заставила?	
К:	Мне нужно было зарабатывать деньги, чтобы помочь семье, поэтому я работал.	
М:	Это влияло на вашу учебу?	
К:	Мне удалось договориться с преподавателями. Когда я пропускал лекции, мне приходилось самостоятельно изучать материал и наравне со всеми сдавать экзамены.	
М:	Как вы нашли данное место работы?	
К:	По знакомству. Мне нравилось там работать.	
М:	Что входило в ваши обязанности?	



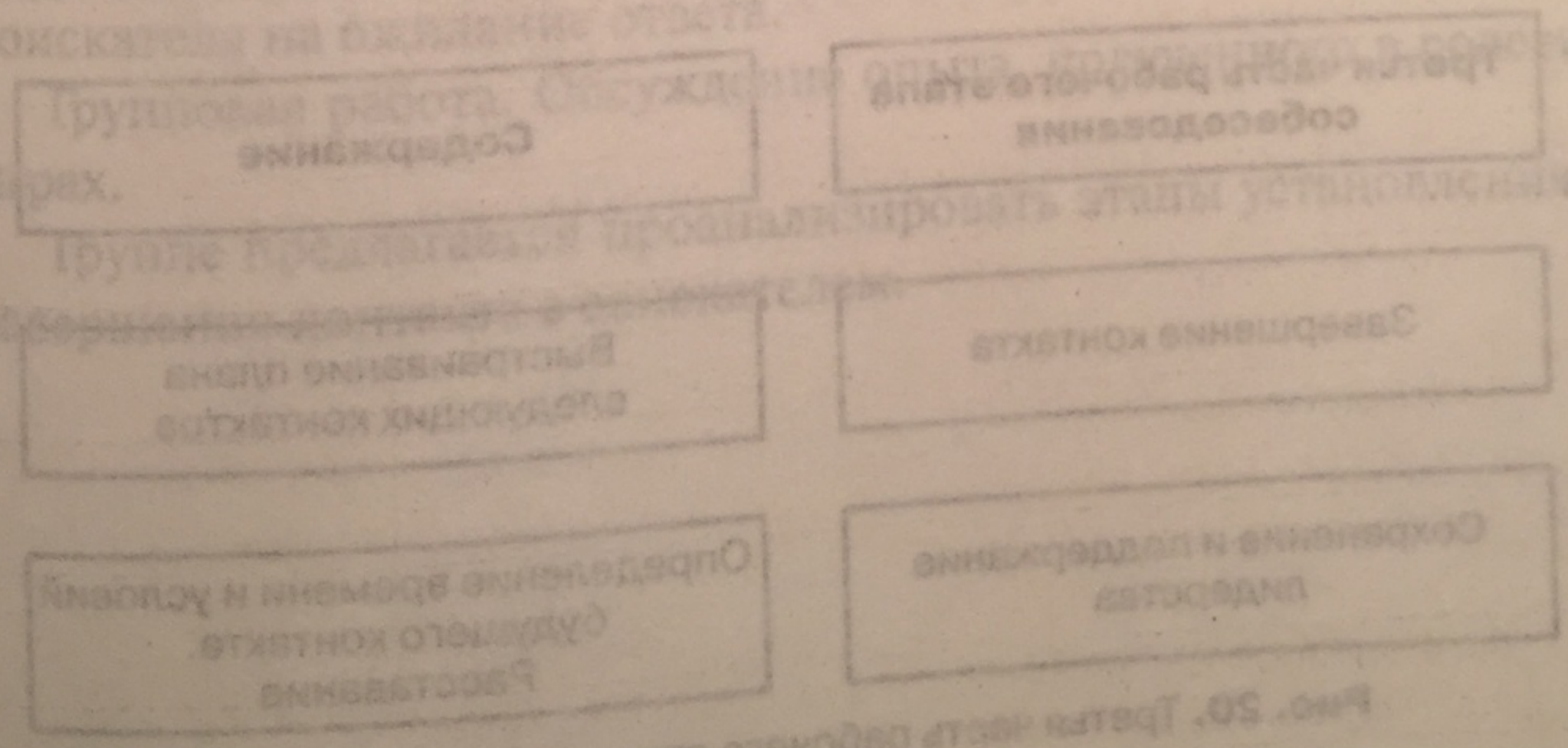
	Содержание собеседования	Комментарии
К:	Очень многое. Фирма занималась продажей всего необходимого для мебели. Я должен был отслеживать потребности мебельщиков, комплектовать ассортимент, заниматься реализацией продукции, работать не только с клиентами, но и с поставщиками. Короче говоря, начальник потом только спрашивал, как у нас идут дела в этом направлении, и практически доверял мне. (Активно жестикулирует, говорит очень быстро и уверенно.)	
М:	Чем нравилась вам эта работа?	
К:	Ну, во-первых, общением с людьми — с поставщиками, клиентами. Нравилось достигать определенной договоренности и с теми и с другими.	
М:	А как вам это удавалось?	
К:	По-разному. Чаще всего, конечно, установлением личных дружеских контактов. Поговоришь, объяснишь преимущества работы с нами, стараешься понравиться — и клиент твой. В разных случаях по-разному.	
М:	Илья, приведите, пожалуйста, какой-нибудь пример.	
К:	Надо подумать... Привезли мы на продажу турецкие плиты для изготовления мебели. Покупатели их не берут, говорят, что рассыпаются, когда их режешь на станках. Я убедил, стали покупать.	
М:	А как убедили?	
К:	Ну, просто объяснял, что цена их дешевле, а по качеству они не уступают отечественным. А для того, чтобы из них производить мебель, нужно заменить некоторые части станков на немецкие, и тогда оборудование прослужит долго и более дешевые материалы для производства можно использовать.	
М:	Почему вы все-таки ушли с этого места работы?	
К:	Из-за учебы. У меня начинались госэкзамены, диплом, мне нужно было время, чтобы подготовиться.	
М:	Все успешно сдали?	
К:	Да, все сдал хорошо.	
М:	Чем занимаетесь на данный момент?	
К:	Пытаюсь найти работу. Звоню по объявлениям, спрашиваю у знакомых, обратился в кадровые агентства.	



## 2.7. Логика использования вопросов на собеседовании

	Содержание собеседования	Комментарии
М:	Какую работу сейчас хотелось бы вам найти?	
К:	Мне интересна работа с людьми, хочется узнавать что-то новое, развиваться. Это не обязательно должно быть связано с моей профессией. Мне интересна, например, сфера торговли.	
М:	Илья, кем вы видите себя лет через пять?	
К:	(Улыбка, задумчивый взгляд.) Хотелось бы быть директором в каком-либо направлении, знать много, но быть специалистом в чем-либо одном. Например, в сфере услуг.	
М:	Чем, в таком случае, вам интересна данная вакансия торгового представителя?	
К:	Возможностью общения с людьми, необходимостью устанавливать устойчивые связи, не нужно сидеть на одном месте, а быть постоянно в движении.	
	...	
М:	Спасибо, Илья, за ответы. Спустя три дня мы представим результаты нашего общения руководителю, он примет решение. И мы вам позвоним о результатах. Кроме того, через три дня вы сами можете обратиться за информацией.	

По окончании работы участники тренинга обмениваются оценкой вопросов, делают комментарии относительно задач упражнения.





## 2.8. ЗАВЕРШЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Завершение рабочего этапа собеседования имеет значение с точки зрения завершения отношений на данный момент. Вся инициатива и ответственность за контакт должна быть взята на себя менеджером по персоналу.

На основании полученной информации менеджер по персоналу составляет отчет по результатам оценки кандидата на вакансию. Отчет по каждому кандидату в персонал-технологии подбор имеет форму резюме (заключения), в нем собирается и обобщается опыт кандидата, где менеджер отвечает на ключевые вопросы относительно его соответствия рабочему месту.

Пакет резюме по кандидатам представляется руководству, лицам, принимающим кадровые решения.

Завершение собеседования — такой же значимый этап, как и установление контакта. Менеджер проектирует дальнейшие отношения с кандидатом, которые могут иметь различные сценарии. В случае совпадения характеристик соискателя на вакансию с ожиданиями и задачами организации менеджер по персоналу организует процесс обсуждения и сравнения данных, полученных на основе оценок. Менеджер и руководитель организации, с одной стороны, и соискатель на вакансию, с другой, вступают в стадию

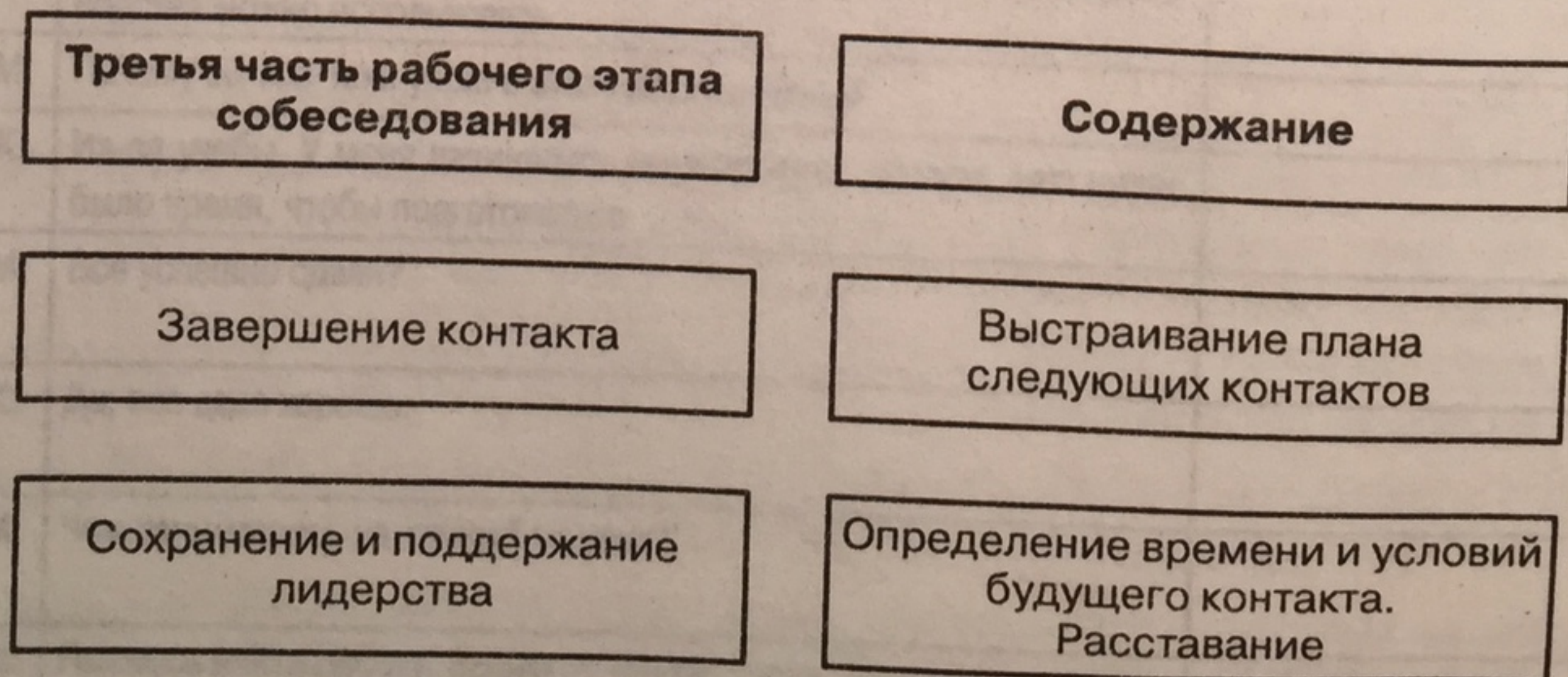


Рис. 20. Третья часть рабочего этапа собеседования



переговоров относительно вакансии и работы. Могут быть спланированы последующие контакты, в которых будет уточнено видение будущей работы и условий ее выполнения. При положительном решении по кандидату и положительном отношении кандидата по отношению к работе в компании участники подбора выходят на уровень установления договорных отношений.

В случае завершения собеседования при отрицательном решении по кандидату участники подбора сохраняют позитивные отношения и готовность к последующим отношениям при других условиях.

## Ролевая игра 5

### Завершение собеседования

**Цель** — отработка навыков завершения контакта в интервью.

**Задачи:**

- ☐ принятие важности активности менеджера в интервью;
- ☐ управление мотивацией соискателя в отношении будущего контакта;
- ☐ обобщение группового опыта в управлении контактом при завершении собеседования.

**Работа в парах.** Менеджер, сохраняя инициативу в общении, должен завершить контакт, поддерживая и создавая мотивацию соискателя на ожидание ответа.

**Групповая работа.** Обсуждение опыта, полученного в ролевых играх.

Группе предлагается проанализировать этапы установления и завершения контакта с соискателем.







### Глава 3

---

**ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА  
ПО ПЕРСОНАЛУ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕГО  
ПОДБОР ПЕРСОНАЛА.**

**КАК ВЛИЯЕТ МЕНЕДЖЕР  
ПО ПЕРСОНАЛУ НА  
РЕЗУЛЬТАТ ПОДБОРА  
СПЕЦИАЛИСТА?**



1. ПРОБЛЕМЫ ПЕРСОНАЛА  
2. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА  
3. ВОСПИТАНИЕ ПЕРСОНАЛА  
4. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
5. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
6. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
7. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
8. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
9. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
10. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
11. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
12. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
13. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
14. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
15. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
16. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
17. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
18. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
19. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
20. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
21. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
22. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
23. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
24. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
25. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
26. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
27. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
28. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
29. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
30. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
31. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
32. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
33. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
34. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
35. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
36. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
37. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
38. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
39. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
40. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
41. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
42. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
43. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
44. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
45. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
46. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
47. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
48. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
49. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
50. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
51. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
52. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
53. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
54. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
55. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
56. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
57. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
58. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
59. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
60. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
61. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
62. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
63. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
64. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
65. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
66. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
67. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
68. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
69. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
70. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
71. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
72. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
73. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
74. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
75. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
76. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
77. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
78. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
79. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
80. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
81. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
82. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
83. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
84. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
85. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
86. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
87. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
88. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
89. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
90. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
91. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
92. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
93. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
94. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
95. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
96. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
97. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
98. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
99. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ  
100. ПЕРСОНАЛ ИЛИ НЕ ПЕРСОНАЛ

Личность менеджера  
по персоналу  
осуществляющего  
подбор персонала  
как влияет менеджер  
по персоналу на  
результат подбора  
специалиста?

1. ПРОФЕ  
РАЗВИ  
ПЕРСС  
ПРОФ  
ПЕРСС  
БЫТЬ  
ПЕРС

Навыки и  
группа в нач  
онализмом  
по подбор п  
Личност  
но-личност  
осуществля  
дения, но  
«затачивае  
тва могут б  
для них.  
Участн  
професси  
бора про  
менеджер  
задачи, к  
Этим  
того, в  
позитив  
чение т  
в конте  
сионал



### 3.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА. КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЧЕЛОВЕК, ПОДБИРАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ В ОРГАНИЗАЦИЮ?

Навыки проведения собеседования, как решила тренинговая группа в начале работы, связаны не только с опытом и профессионализмом, но и с личностью самого менеджера, осуществляющего подбор персонала в организации.

Личностные особенности специалиста всегда профессионально-личностные. Сама профессиональная деятельность, которую осуществляет специалист, не только требует определенного поведения, но и развивает навыки и способности. Профессия как бы «затачивает» человека под определенный тип задач. Однако свойства могут быть развиты только при условии наличия предпосылок для них.

Участникам семинара-тренинга важно принять собственную профессиональную позицию, увидеть ценность собственного выбора профессии. Для повышения эффективности деятельности менеджера по подбору имеет значение умение ставить развивающие задачи, которые основаны на понимании собственных ресурсов.

Этим целям служит не только сам семинар-тренинг, но, кроме того, в него должны быть включены специальные упражнения, позитивно влияющие на мотивацию менеджера по персоналу. В течение тренингового времени ведущие имеют возможность вплести в контекст семинара-тренинга упражнения, развивающие профессиональную компетентность учащихся.



Игры и упражнения желательно размещать в конце каждого тренингового дня. Это усилит пусковой эффект полученных знаний в практику деятельности, повысит мотивацию обучения, так как участники семинара-тренинга находят в себе качества, необходимые для специалиста по человеческим ресурсам.

## Упражнение 14

### Я — рекрутер

Цель — принятие профессиональной сферы, связанной с подбором персонала.

Задачи:

- 1) выделение содержательных характеристик профессионала в сфере подбора персонала;
- 2) активизация мышления;
- 3) снятие зажатости при рассмотрении значимых вопросов; создание ассоциативного ряда.

Участникам предлагается создать ассоциативный ряд к словосочетанию «менеджер по подбору персонала». Предлагается выполнять упражнение без критического отношения к ассоциациям. Движение ассоциаций будет происходить хаотично, очередность передается с помощью мягкого мяча.

Удобно применять упражнение в первый тренинговый день, используя его в качестве разогрева участников, когда становится понятным, что тренинг затрагивает не только содержание деятельности менеджера по персоналу, но и его личность.

В результате обсуждения итогов при анализе названных ассоциаций группа придет к выводу о схожести отношения к труду специалистов в сфере управления персоналом, об однотипности проблем и затруднений.



## Упражнение 15

### Профессиональные качества менеджера по подбору персонала

**Цель** — формирование принятия собственной профессиональной деятельности.

**Задачи:**

- 1) выделение качеств личности, способствующих эффективной профессиональной деятельности менеджеров по персоналу в сфере подбора;
- 2) выделение преимуществ в работе менеджера по подбору.

Тренер организует работу группы по определению профессионально-личностных качеств, присущих специалисту по подбору персонала. Для этого группа делится на две подгруппы. Условиями, в которых будет проходить работа, являются конкуренция и дефицит времени.

Подгруппа должна в течение ограниченного времени выполнить несколько заданий:

- 1) составить список профессионально-личностных качеств специалиста по подбору персонала;
- 2) составить рейтинг выделенных качеств;
- 3) выиграть в качестве и скорости работы у конкурентной группы.

Организация работы подгрупп имеет специфику: группы работают по очереди по 60 секунд. По окончании времени работы первой группы начинает работать вторая подгруппа. При этом первая и вторая подгруппы могут пользоваться опытом друг друга, использовать их наработки, включая их в свои результаты.

Например, первая группа делает список необходимых профессионально-личностных качеств, среди которых могут быть: активность, работоспособность, настойчивость, нацеленность на результат, направленность на людей, готовность к общению. Участники подгруппы выдвигают идеи и обосновывают их. Вторая группа молчит, следит за содержательной стороной работы первой группы,



не имея возможности делать записи и вести обсуждение. По окончании выделенного времени вторая группа начинает составлять аналогичный список, критически относясь к результатам работы первой. Для максимального использования времени, группа может воспользоваться идеями первой или критически их переработать. Так, вторая группа может исходить, прежде всего, из интеллектуальных особенностей личности менеджера, осуществляющего подбор персонала в компании. Это могут быть такие качества, как аналитичность, умение оперативно мыслить, гибкость мышления. После смены активности первая группа имеет возможность выразить отношение к наработкам второй группы и включить их результаты в собственный список либо отвергнуть их.

Итогом работы подгрупп будет составление списка и рейтинга необходимых профессионально-личностных качеств менеджера по подбору персонала.

## Упражнение 16

### Личность менеджера — фактор эффективности подбора

*Цель* — выделение механизмов влияния личности менеджера на эффективность подбора.

*Задачи:*

- 1) установление связи менеджера с участниками проекта подбора;
- 2) определение особенностей работы менеджера на разных этапах подбора;
- 3) определение принципов работы менеджера по персоналу.

*Групповая работа.* Задание перекликается с упражнением первого тренингового дня, в котором участники семинара уже выделяли факторы, влияющие на положительный результат подбора.

Участникам семинара-тренинга следует определить факторы (внешние и внутренние), влияющие на эффективность подбора



### 3.1. Профессионально-личностное развитие менеджера по персоналу...

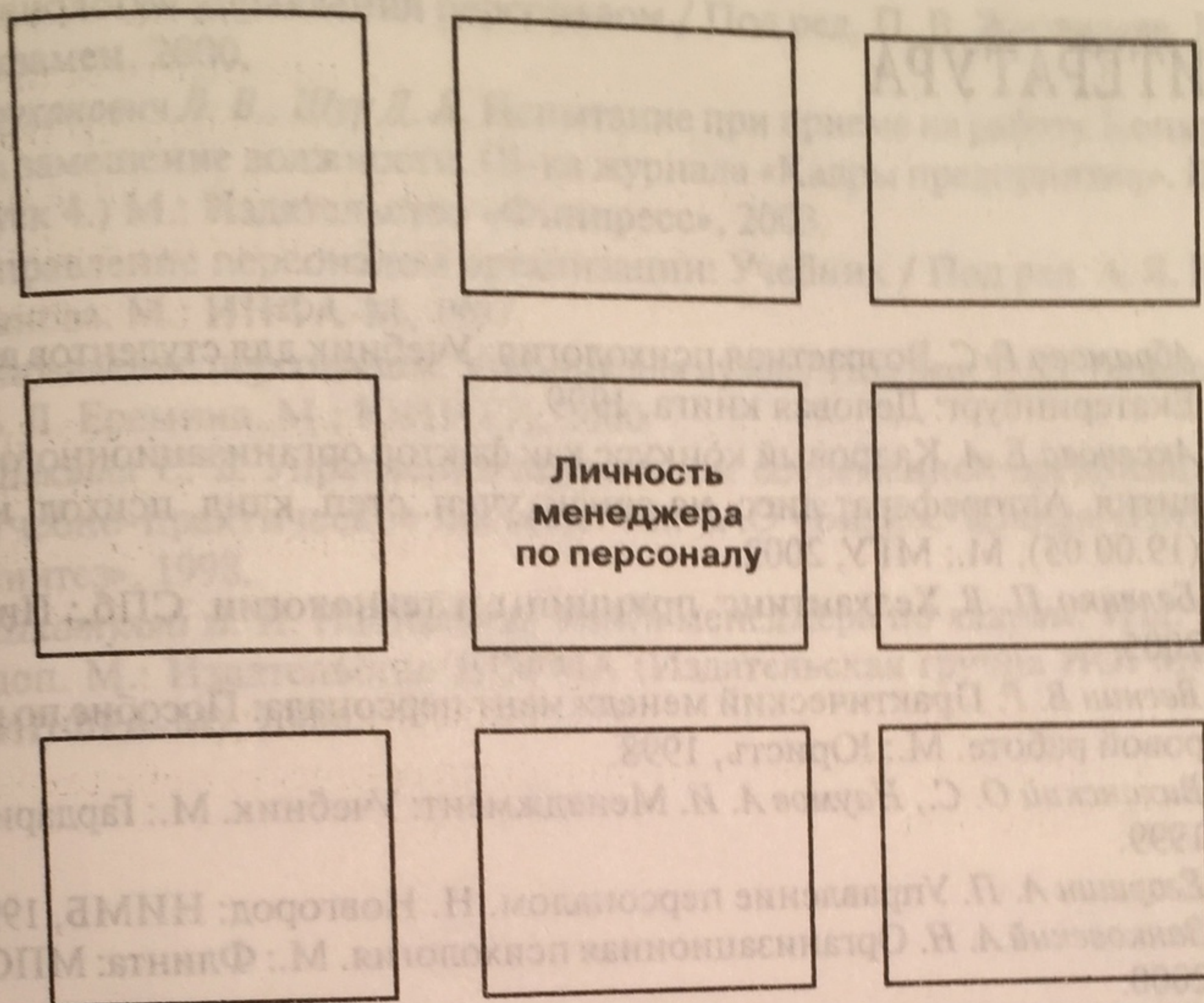


Рис. 21. Личность менеджера

специалистов через собеседование. Для этого группа заполняет схему.

Личность консультанта — определяющий фактор эффективно-го подбора.

Принципы:

- 1) анонимность, сохранение конфиденциальности;
- 2) уважение к кандидату;
- 3) лояльность к заказчику (руководителю и организации);
- 4) партнерские отношения с кандидатом и заказчиком;
- 5) безоценочное отношение к кандидатам;
- 6) разграничение профессиональных и личных отношений.



## ЛИТЕРАТУРА

1. *Абрамова Г. С.* Возрастная психология: Учебник для студентов вузов. Екатеринбург: Деловая книга, 1999.
2. *Аксенова Е. А.* Кадровый конкурс как фактор организационного развития. Автореферат дисс. на соиск. учен. степ. канд. психол. наук: (19.00.05). М.: МГУ, 2002.
3. *Беленко П. В.* Хедхантинг: принципы и технологии. СПб.: Питер, 2005.
4. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 1998.
5. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 1999.
6. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1999.
7. *Занковский А. Н.* Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2000.
8. *Кирхлер Э., Родлер К.* Мотивация в организациях // Психология труда и организационная психология; т. 1 / Пер. с нем. Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2003.
9. *Кристофер Э., Смит Л.* Тренинг в рекрутменте. СПб.: Питер, 2003.
10. *Кулагин Б. В.* Основы профессиональной психодиагностики. Л.: Медицина, 1984.
11. *Купер Д., Робертсон И. Т.* Психология в отборе персонала. СПб.: Питер, 2003.
12. *Купер Д., Робертсон И. Т., Тинлайн Г.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. М.: ООО «Вершина», 2005.
13. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
14. *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал технологии. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.
15. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997.
16. *Поляков В. А.* Технология карьеры. М.: Дело Лтд, 1995.
17. *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2002.
18. *Тарасов В. К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.

19. Технология управ  
Экзамен, 2000.  
20. Труханович Л. В.  
на замещение д  
пуск 4.) М.: Изд  
21. Управление пер  
банова. М.: ИН  
22. Управление пер  
Б. Л. Еремина.  
23. Шекиня С. В.  
Учебно-практ  
синтез», 1998.  
24. Шкатулла В.  
доп. М.: Изд  
ИНФРА-М),



19. Технология управления персоналом / Под ред. П. В. Журавлева. М.: Экзамен, 2000.
20. Труханович Л. В., Щур Д. Л. Испытание при приеме на работу. Конкурс на замещение должности. (Б-ка журнала «Кадры предприятия». Выпуск 4.) М.: Издательство «Финпресс», 2003.
21. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФА-М, 1997.
22. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2000.
23. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-синтез», 1998.
24. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, доп. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА — ИНФРА-М), 2000.







приложение 1

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА РАБОЧЕЙ

МОТИВАЦИИ. МЕТОДИКА В. И. ГЕРЧИКОВА

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Инструкция

Вам предлагается вопрос и несколько вариантов ответов. В каждом из них есть указание, сколько вариантов ответов вы можете дать. Ваш выбор ответа вы фиксируете в регистрационном бланке. Если ни один из вариантов не устраивает, обязательно написать свой ответ в варианте «другое».

## Текст методики

«Что вы больше всего цените в своей работе? (можете дать один или два варианта ответа):

1) то, что я в основном сам(а) решаю, что и как мне делать;

2) то, что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею;

3) то, что я чувствую себя полезным и нужным;

4) то, что мне за нее относительно неплохо платят;

5) что, вообще ничего не ценю, во вся работа мне хорошо знакома и привычна;

6) другое \_\_\_\_\_

7. Какой вариант из перечисленных вам больше подходит (можно выбрать только один ответ):

а) я могу объяснить свои трудности себе и своим коллегам/приемнику;

б) в моей работе и личной жизни;

в) я достаточно знаю и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе;



РНИЗЖОЛНЧП

Приложение 1  
ОПРЕДЕЛЕНИ  
МОТИВАЦИИ

Инструкция  
Вам предлагае  
дом вопросе есть  
дать. Ваш выбор  
Если вас ни один  
свой ответ в вар

Текст метод

1. Что вы бо  
или два вариан  
а) что я в о  
б) что она  
умею;  
в) что я чу  
г) что мне  
д) особен  
и прив  
другое -
2. Какое  
всего? (дай  
а) я мо  
дохо  
б) в св  
в) у ме  
бы



## Приложение 1

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА РАБОЧЕЙ МОТИВАЦИИ. МЕТОДИКА В. И. ГЕРЧИКОВА

## Инструкция

Вам предлагается вопрос и несколько вариантов ответов. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответов вы можете дать. Ваш выбор ответа вы фиксируете в регистрационном бланке. Если вас ни один из вариантов не устраивает, необходимо написать свой ответ в варианте «другое».

## Текст методики

1. Что вы больше всего цените в своей работе? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) что я в основном сам(а) решаю, что и как мне делать;
- б) что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею;
- в) что я чувствую себя полезным и нужным;
- г) что мне за нее относительно неплохо платят;
- д) особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна;

другое \_\_\_\_\_

2. Какое выражение из перечисленных ниже вам подходит более всего? (дайте только один ответ):

- а) я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход;
- б) в своей работе я полный хозяин;
- в) у меня достаточно знаний и опыта, чтобы сравниться с любыми трудностями в моей работе;



- г) я — ценный, незаменимый для организации работник;
- д) я всегда выполняю то, что от меня требуют;
- другое \_\_\_\_\_

3. Как вы предпочитаете работать? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) предпочитаю делать то, что знакомо и привычно;
- б) нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте;
- в) чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу;
- г) предпочитаю работать под полную личную ответственность;
- д) готов(а) делать все, что нужно для организации;
- другое \_\_\_\_\_

4. Допустим, что вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) если предлагают намного более высокую зарплату;
- б) если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя;
- в) если новая работа даст мне больше самостоятельности;
- г) если это нужно для организации;
- д) при всех лучших я предпочла бы остаться на той работе, к которой привык(ла);
- другое \_\_\_\_\_

5. Попробуйте определить, что для вас означает ваш заработок. (можете дать один или два варианта ответа):

- а) плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы;
- б) это прежде всего плата за мои знания, квалификацию;
- в) оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации;
- г) мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но чтобы он был;



д) какой бы он ни был, я его заработала сам(а);  
другое \_\_\_\_\_

6. Как вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «+» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует вашему мнению.

7. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? (дайте только один ответ)

а) работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника;

б) работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя;

в) работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться;

г) работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага;

другое \_\_\_\_\_

8. Как вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? (можете дать один или два варианта ответа):

а) чувствуют особую ответственность за свою работу;

б) из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки;

в) чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации;

г) просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства;

д) хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться;

другое \_\_\_\_\_



9. Какое суждение о коллективной работе вам ближе? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться;
- б) предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми;
- в) мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает;
- г) можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам;
- д) мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих;
- другое \_\_\_\_\_

10. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать совладельцем вашей организации. Воспользуетесь ли вы такой возможностью? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) да, так как я смогу участвовать в управлении организацией;
- б) да, потому что это может увеличить мой доход;
- в) да, так как настоящий работник должен быть совладельцем;
- г) вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает;
- д) нет, не нужны мне лишние заботы;
- другое \_\_\_\_\_

11. Представьте, пожалуйста, что вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ, какую из них вы выберете? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) наиболее интересную, творческую;
- б) наиболее самостоятельную, независимую;
- в) за которую больше платят;
- г) чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно надрываться;
- д) не могу представить, что я уйду из нашей организации;
- другое \_\_\_\_\_



12. Что вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в вашей организации? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) его зарплату, доходы, материальное положение;
- б) уровень его профессионализма, квалификации;
- в) насколько хорошо он «устроился»;
- г) насколько его уважают в организации;
- д) насколько он самостоятелен, независим;
- другое \_\_\_\_\_

13. Если положение в вашей организации ухудшится, на какие перемены в вашей работе и положении вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? (можете дать сколько угодно ответов):

- а) освоить новую профессию;
- б) работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать;
- в) перейти на менее удобный режим работы;
- г) работать более интенсивно;
- д) соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда;
- е) скорее всего я просто уйду из этой организации;
- другое \_\_\_\_\_

14. Если вы не являетесь руководителем, то хотели бы вы им стать? (можете дать один или два варианта ответа):

- а) да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения;
- б) не против, если это нужно для пользы дела;
- в) да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения;
- г) да, если это будет должным образом оплачиваться;
- д) нет, профессионал может отвечать только за самого себя;
- е) нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте;
- ж) да, чем я хуже других?
- з) нет, это слишком большая нагрузка для меня;
- другое \_\_\_\_\_



## Бланк

	а	б	в	г	д	е	ж	з	Другое				
1													
2													
3													
4													
5													
6					Очень важно			Не очень важно		Совсем не важно			
Заработная плата и премии; пенсии, стипендии													
Доплата за квалификацию													
Доплата за тяжелые и вредные условия труда													
Социальные выплаты и льготы, пособия													
Доходы от капитала, акции													
Любые дополнительные приработки													
Приработки, но не любые, а только по своей специальности													
Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.													
Выигрыши в лотерею, казино и пр.													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													

Ключевая таблица идентификация типов трудовой мотивации

соответствующими вариантами (номерами) ответов



## Ключевая таблица идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
1	г	б	в	а	д
2	а	в	г	б	д
3	в	б	д	г	а
4	а	б	г	в	д
5	а	б	в	д	г
6.2	1	1	3	3	
6.3	1	3	3		1
6.4		3			1
6.5	3	3	3	1	3
6.6	1		3		1
6.7	1	1		3	3
6.8				1	
6.9	3	3			1
7	б	в	а	а	г
8	д	б	в	а	г
9	г	б	а	в	д
10	б	г	а	а, в	д
11	в	а	д	б	г
12	а	б	г	д	в
13	г, е	а, г, е	а, б, г, д	а, б, г	б, д
14	г, е	д, в	б	а, в	ж, з



## Типы трудовой мотивации

### 1. Инструментальный.

Работников этого типа интересуют:

- ☐ максимизация цены — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- ☐ возможность «заработать» получаемые деньги, а не получать их в качестве спонтанной прибавки благодаря щедрости руководителя;
- ☐ развитое социальное достоинство.

Работник с инструментальным типом мотивации, скорее, терпимо отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях. Для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

### 2. Профессиональный.

Работники этого типа ориентированы:

- ☐ на разнообразие, увлекательность, творческий характер работы;
- ☐ на возможность проявить себя и доказать, что они могут справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам;
- ☐ на профессиональное совершенствование.

Сотрудники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством.

Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом компании, а его профессиональные интересы перемещаются за пределы организации.

### 3. Патриотический.

Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Они отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание их участия в общих достижениях.



#### 4. Хозяйский.

Данный тип работников отличает:

- ☐ добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- ☐ стремление к максимальной самостоятельности в работе;
- ☐ неприязнь к контролю.

#### 5. Люмпенизированный.

Работники характеризуются мотивацией избегания. Работников, которые относятся к люмпенизированному типу, отличает:

- ☐ стремление минимизировать свои трудовые усилия;
- ☐ низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность);
- ☐ расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.



## Приложение 2

### ПРИМЕРЫ РЕЗЮМЕ СОИСКАТЕЛЕЙ\*

72-72-72 (дом),  
8-111-222-3344  
e-mail  
XXXa@mail.ru

Цель - Найти работу

#### Цель

#### Опыт работы

2003 – наст. время      ОАО «ЛПК Косово «»

##### Секретарь центрального офиса

- Регистрация входящей/исходящей корреспонденции, документов внутреннего распорядка
- Работа на телефоне
- Отправка и прием факсимильных сообщений

2001 - 2002

ООО «Он – Софт»

##### Секретарь - машинистка

- Ведение базы «Консультант Плюс Местный выпуск»
- Ведение базы «Городская Дума»
- Вх./исх. корреспонденция

2000 - 2001

ООО фирма «Хаккен»

##### Секретарь директора

- Ведение базы «Консультант плюс Местный выпуск»
- Работа на телефоне
- Вх./исх. корреспонденция

\* В примерах сохранены орфография, пунктуация, стилистика и оформление оригиналов.



1999 - 2000

ЗАО «ЕИ»

Оператор справочной службы «065»

- Работа на телефоне
- Заключение договоров на размещение информации в справочной службе

**Образование**

1995 - 2000

Государственный

Педагогический Университет

- Факультет: Иностранных языков
- Специальность: учитель французского и английского яз.
- Курсы секретаря – машинистки
- Курсы пользователей 1С бухгалтерия предприятие версия 7.7

**Увлечения**

Книги, компьютеры

**О себе:**

Ответственная, легко обучаемая, коммуникабельна, исполнительна.

Хорошее знание ПК, пакет Ms Office, Page Maker, Venta fax, Internet.



**Руководителю**

телефон: Д. 75-  
20-50 (ПОСЛЕ 18 ЧАСОВ),  
E-MAIL:  
xxxt@mail.ru

**организации, предприятия**

**РЕЗЮМЕ**

12/21/2006

ФИО 1977 года рождения.

**Образование**

В 1995-2000 учёба в государственном техническом университете (ГТУ). Специальность №2102 — “Автоматизация технологических процессов и производств”. В июне 2000 года с отличием защитил диплом с присвоением квалификации “инженер по автоматизации”.

Имеется бухгалтерское образование — в 2000-2001 г.г. прошёл 7-месячные курсы бухгалтеров в Областном учебном центре. Имею водительское удостоверение категории «В». Есть личный авто ВАЗ-2105.

В 2003 году закончил аспирантуру в ГТУ по специальности 05.13.06 «Автоматизация и управление технологическими процессами и производствами» (промышленность). В феврале 2004 успешно защитил диссертацию. Имею ученую степень кандидата технических наук.

**Профессиональные навыки**

- Знание операционных систем MS DOS, Windows 98/2000/NT, опыт администрирования Linux.
- Имею опыт работы со средствами разработки: MS VC++ 5.0, MS VB 5.0, MS VBA, Borland Assembler 3.0, Borland Delphi 5.0, Borland C++ Builder 5.0, Erwin 3.5, Centura Developer 3.1, PHP Expert Editor 2.5.
- Владею языками программирования: Assembler, C/C++, Pascal, VB, VBA, SQL.
- Знаком с СУБД MS SQL Server 7.0, Oracle 8i, Oracle 9i, MS Access 97.
- Имею опыт работы по разработке приложений в среде клиент-сервер.
- Знание основ разработки WEB-сайтов, MS Front Page 97/2000.
- Опыт настройки Apache 1.3.27 и PHP 4.3.1. в среде Windows.
- Есть навыки по работе (и разработке) с PHP + ODBC.
- Опыт конфигурирования 1С:Зарплата и кадры 7.7 и работы с конфигурацией «Конвертация данных».

**опыт работы**



2003 - ...

ЗАО ПКК «ПРОМСЕРВИС», — инженер-программист, конфигурирование 1С, обслуживание ПО «PetrolPlus», администрирование сетей Win NT, подготовка данных

телефон: Д. 75-20-50

(ПОСЛЕ 18 ЧАСОВ),

E-MAIL: xxxxt@mail.ru

персонифицированного и налогового учета.

2000-2003

ОАО «ЭЛЕКТРОТЕХМАШ» — инженер-программист, поддержка, сопровождение, разработка программ «Заработная плата и персонифицированный учет» (VB 5.0, Oracle 8i, Delphi 5, Borland C++ Builder 5). Внедрение, сопровождение, поддержка программы New-Nest (зарплата/кадры). В качестве дополнительных обязанностей: отдельные вопросы администрирования сети Microsoft Windows, обслуживание Linux серверов. Разработка системы внутрикорпоративных отчетов основанных на Web – PHP + ODBC + Oracle 8i.

1999-2000

ООО «Карно», инженер-программист, MS SQL Server 7.0, Borland Delphi 5, разработка приложения «Обслуживание внутридомового газового оборудования».

1995-2000

*Производственная практика*

- АО «ВПЗ» MS VB 5.0, Oracle 7, ERwin. Разработка приложения «Анализ подшипниковой продукции конкурентов»
- ГУ ЦБ РФ Centura Developer 3.1, Oracle 8 — «Отчётность по фондам»
- ОАО «ЭТМ» Delphi 5.0, Oracle 8 — «Управление аудитом объектов БД»

увлечения

Спорт, музыка.

Своими основными положительными качествами считаю: настойчивость, аккуратность, точность. Люблю проявлять инициативу, умею работать как в команде, так и выполнять индивидуальные задания.



## ФИО

22 года. Незамужем.

В/о (в 2004 окончила Вологодский Педагогический Университет естественно-географический факультет, специальность география-экология; очное).

Знание п/к (свободный пользователь), делопроизводство-секретарь (курсы)

Знание языков: английский - разговорный, немецкий - школьная программа.

Увлечения: флористика, фотография.

Ответственная, упорная, разносторонняя, легко обучаемая.

Без опыта работы.

Ищу работу: эколог, секретарь-референт, офис-менеджер, администратор, флорист, работник туристического бизнеса,.

С фиксированной з/п от 5000.

т.д. 76-92-64

xxx@yandex.ru



Здравствуйте!

Меня очень заинтересовало Ваше предложение работы. Я имею профессиональное высшее образование (областной технический университет, специальность «Информационные системы в административном деле») и стаж работы около двух с половиной лет. Хорошо знаком с программой «1С:Предприятие 7.7», с администрированием сервера Win NT, аппаратным обеспечением ИТ. Имею навыки прикладного программирования под Windows (как создание полноценных приложений на Delphi, так и написание макросов MS Excel и Ms Word для облегчения работы с документами этих приложений). В настоящее время сопровождаю базы «1С» ООО «Слава» и ООО «Мастор» (оба – г.Город). Прописан и проживаю в Городе.

Связаться со мной можно по xxx@e-mail.ru или по т. 55-66-77 (четверг, пятница – в любое время, другие дни – после 18 часов).

С уважением и надеждой на сотрудничество,  
Александр.



## РЕЗЮМЕ

### ФИО

Телефон (сот.): +7111-222-3344

E-mail: xxxxxx@mail.ru

Дата рождения, возраст: 23.07.1983 г., 21 год.

Семейное положение: холост.

Место прописки: г. Проселовк, ул. Набережная д. 54 кв. 67.

Место проживания на время учёбы: г. Город, ул. Городская, д.24 к.146.

Место дальнейшего проживания: г. Город.

### ОБРАЗОВАНИЕ:

На данный момент являюсь студентом 5 курса Государственного Технического Университета, электроэнергетического факультета по специальности электроснабжение. Средний балл за время обучения в ВУЗе - 4,7.

Тема дипломного проекта: Электроснабжение целлюлозного производства.

Получен школьный аттестат о среднем образовании с серебряной медалью.

### ЦЕЛЬ:

Устроится на достойную и интересную работу, желательно в областном центре.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НАВЫКИ:

### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

Владею персональным компьютером на базе опытного пользователя:



операционная система Windows (установка и пользование), Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), Visio, Mathcad, Workbench, Internet, E-mail.

**ОБУЧАЕМОСТЬ:**

Готов к необходимому обучению, приспособлению к рабочим условиям, овладению новыми компьютерными приложениями.

**ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА:**

Ответственность, настойчивость в достижении поставленных целей, коммуникабельность.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:**

Имею стремление получить работу в экономической сфере деятельности, связанную со своей профессией. Готов к работе с людьми.

10 мая 2005 г.



ФИО

Сведения о себе

- Год и место рождения: 1 мая 1981 года, город Город
- Национальность: русский
- Семейное положение: холост

Личные качества

Желание работать в команде, ответственность, исполнительность, инициативность

Образование

1998 - 2003 год Государственный Педагогический Университет математика- информатика

Интересы и увлечения

Компьютеры, путешествия , книги

Знание языков

Немецкий, английский со словарем

Опыт работы

2003 год - Территориальный центр социальной помощи семье и детям, преподаватель курсов ПК, обслуживание ремонт компьютерной техники, локальная сеть.

2004 год – инженер программист, ОАО Атлас - Сервис

г. Город

д. 22-33-44, моб. 111-722-3333



## ФИО

**Дата рождения**

27 апреля 1978 г.

**Семейное положение**

женат

**Образование**

- 1995–2000 Государственный Технический Университет
- Факультет технической экологии водных систем.
- Специальность: инженер - эколог.

**Опыт работы**

2000 – 2001 АОЗТ «мясокомбинат»  
Аппаратчик терм. обработки колбасных изделий

2001 – 2004 ООО «Евродом»  
Начальник цеха по производству металлопластиковых изделий

**Доп. сведения**

В/У – категория «В». Водительский стаж 7 лет.

**Увлечения**

Компьютеры, автомобили.



## резюме

Фамилия:	
Имя:	
Отчество:	
Дата рождения:	04. 09. 1983 г.
Адрес:	г.Город, ул. Карла Маркса д. 97 кв. 94
Телефон:	т.д. 25-81-62 т.м. 8-111-234-0000
E-mail:	well @ mail.ru
Семейное положение:	Не замужем
Цель:	Соискание должности офис-менеджера

### Образование: высшее

Период обучения	Название учебного заведения, факультет	Форма обучения	Специальность
2000-2005	Государственный Технический Университет, Экономический	Очная	Финансы и кредит

Дополнительное образование:	1998 – 2000 г.г. Оператор ЭВМ (знание пакета прикладных программ MS Office + доп.программы, архитектура ПК)
Профессиональные знания:	Свободное владение оргтехникой (факс, сканер, копировальное оборудование)
Знание языков:	Свободное владение разговорным английским

### Опыт работы:

Период	Место работы	Занимаемая должность	Содержание работы
с 07.07.2003 по 07.08. 2003	Комитет по труду и социальной защите населения	практикантка	Работа с населением, составление отчетов, оформление



Приложение 2. Примеры резюме соискателей

	населения		оформление документов
с 01.02.2005 по 03.04.2005	ОСБ №8291/010 (доп.офис по работе с юр.лицами)	практикантка	Мониторинг, проверка кассовой работы организаций, составление отчетов, непосредственная работа с юр.лицами

Личные качества:	Целеустремленность, коммуникабельность, активность, настойчивость
Интересы, увлечения:	Горные лыжи, фитнес, имеются определенные достижения в баскетболе.



## Приложение 3

# РЕЗЮМЕ ПО ИТОГАМ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### Резюме

Цель: рассмотрение данных кандидата на вакансию  
«менеджер по рекламе»

Общие данные	25 лет, не замужем, детей нет. Сейчас работает менеджером по рекламе, секретарем
Образование	2001 – курсы «Школа рекламы». 1997–2002 – педагогический университет (г. Город), факультет «социальная педагогика и психология», специальность «педагог-психолог»
Опыт работы	2003 – по наст. время – ТД «Вест», менеджер по рекламе, секретарь. 2002 – Радио, специалист по рекламе. 2002 – «Рекламное агентство», рекламный агент. 2001 – «Гамма», промоутер. 1999–2000 – «Динамика», интервьюер.
Профессиональные навыки	Поиск потенциальных клиентов (общение по телефону, непосредственный контакт, организация встреч). Заключение договоров с заказчиками. Разработка рекламной концепции, рекламных роликов. Отслеживание эффективности роликов. Написание отчетов по эффективности рекламы. Поддержание контактов с клиентами. Знание делопроизводства, умение работать с офисной техникой.
Профессиональные и личные характеристики	Активна в общении, грамотно строит свою речь. Смена работы связана с конфликтом с начальством (кандидату нравится заниматься рекламой, а начальству важнее работа секретаря). Интересуется рекламным бизнесом, есть желание продолжить образование в этой области. Создает впечатление уверенного в себе человека, умеющего отстаивать свою точку зрения. Инициативна, стремится достичь намеченной цели. В себе выделяет следующие качества: честность, ответственность, энтузиазм, работоспособность.



### Резюме

Цель: оценка профессиональных качеств кандидата на вакансию «секретарь»

Общие данные	38 лет, замужем, дочь 12 лет. Сейчас не работает.
Образование	1981–1986 – ВПИ, механико-технологический факультет. Технология машиностроения.
Опыт работы	С 1996 – ООО «КомПек», пейджинговая компания. Старший оператор, специалист отдела маркетинга, помощник директора. 1994–1996 – ТОО «Надежда», народные промыслы. Специалист народных промыслов. 1989–1993 – конструкторское бюро автом. линий. 1986–1989 – «Электроавтомат», инженер-технолог, инженер ОАСУП.
Профессиональные навыки	Знание делопроизводства. Опытный пользователь ПК (Word, основные офисные программы, эл. почта, Internet, Access). Работа с офисной техникой. Умение вести переговоры по телефону, хорошая дикция, навыки делового общения. Скорость печати – 260 зн. в мин. Оформление платежных поручений, счетов-фактур.
Характеристика (профессиональные и личностные качества)	Особенности общения: инициатива в контактах невысокая, навык удержания и поддержки контакта есть. Интроверт. Привлекает работа с документами и компьютером. Хорошо систематизирует информацию, планирует, организует собственную работу. Сдержанная, в общении держит дистанцию. Спокойная, дисциплинированная, аккуратная, исполнительная. К прежним рабочим местам и условиям достаточно лояльна. Возможные ограничения – стремится к большей, чем данная, заработной плате.



### Резюме (заключение)

Цель: рассмотрение данных кандидата на вакансию  
«главный бухгалтер»

Общие данные	30 лет, замужем, сын – 5 лет. Сейчас работает главным бухгалтером.
Образование	2002 – институт бизнеса, аттестация на профессионального бухгалтера. 1999 – курсы пользователей программы 1С. 1991–1996 – государственная молочно-хозяйственная академия, экономический факультет, специальность «бухгалтер-экономист».
Опыт работы	2000–2003 – ЗАО «Пищевая фабрика», главный бухгалтер. 1998–2000 – «Областное предприятие», заместитель главного бухгалтера. 1993–1998 – банк, бухгалтер.
Профессиональные навыки	Владение всеми участками бухгалтерского учета. Составление отчетности. Знание налогов и налогообложения, ведение налоговой отчетности. Опыт управления коллективом бухгалтеров (4 человека). Знание бухгалтерских программ: 1С, БЭСТ. Пользователь ПК. Знание 1С 7.7.
Характеристика (профессиональные и личностные качества)	Обладает навыками делового общения, свободно устанавливает и поддерживает контакт. Смена работы связана с удаленностью предприятия от дома и плохими условиями труда (зимой плохо отапливаемое помещение и т. д.) В будущей работе важен профессиональный рост, ориентирована на содержание деятельности. Уравновешенная, спокойная, при необходимости может быть настойчивой и добиваться необходимых результатов. Стремится установить дружеские взаимоотношения в коллективе. В себе отмечает такие качества, как работоспособность, коммуникабельность, умение работать в коллективе, усидчивость и умение организовывать работу.



### Резюме (заключение)

Цель: рассмотрение данных кандидата на вакансию  
«начальник транспортного отдела»

Общие данные	34 года, женат, двое детей (11 и 4 года). Сейчас работает главным инженером.
Образование	1991–1995 – молочный институт, специальность «инженер-механик» (заочная форма обучения).
Опыт работы	2002 – по наст. время – Агрофирма, должность «главный механик». 2000–2002 – Государственный завод, должность «инженер по механизации животноводства». 1995–2000 – Больница, должность «механик автогаража».
Профессиональные навыки	Опыт управления (от 10 до 50 единиц техники, водители, слесари, диспетчер). Подбор персонала (руководителей среднего звена), организация и контроль их работы. Работа с ГАИ (регистрация транспорта, ТО, получение лицензий). Снабжение запчастями, восстановление неработающей техники. Контроль над расходом ГСМ. Имеет водительские права категории «В»
Характеристика (профессиональные и личностные качества)	Особенности общения – свободно устанавливает и поддерживает контакт. Выражает желание сменить сферу деятельности, в связи с тем, что в с/х не видит для себя дальнейшей перспективы. Прямолинейный, трудолюбивый, «работяга». Энергичный, активный руководитель, думающий о мотивации персонала. Получает удовольствие от решения трудных задач, требующих быстрого принятия и реализации решения. Ответственно относится к своей работе. На последнем месте работы ценят как работника (создают условия для работы).



### Заключение (резюме)

Цель: оценка профессиональных качеств кандидата на вакансию «инженер-программист»

Общие данные	27 лет, не женат, детей нет. Сейчас работает инженером-программистом.
Образование	2000–2004 – аспирантура в Вологодском государственном техническом университете, специальность «автоматизация и управление технологическими процессами и производствами». 2000–2001 – Областной учебный центр, курсы бухгалтеров. 1995–2000 – Вологодский государственный технический университет, специальность «автоматизация технологических процессов и производств», квалификация «инженер по автоматизации».
Опыт работы	2003 – по наст. время – ЗАО «ППК» (промышленная компания), должность «инженер-программист». 2000–2003 – ОАО «АВС» (производство радиаторов), должность «инженер-программист». 1999–2000 – ООО «Карно», должность «инженер-программист».
Профессиональные навыки	Имеет ученую степень кандидата технических наук. Опыт конфигурирования 1С: Зарплата и кадры 7.7., работы с конфигурацией «Конвертация данных». Обслуживание ПО «PetrolPlus» администрирование сетей Win NT, подготовка данных персонифицированного и налогового учета. Знание операционных систем MS DOS, Windows 98/2000/NT, опыт администрирования Linux. Опыт работы по разработке приложений в среде клиент-сервер.
Характеристика (профессиональные и личностные качества)	Особенности общения: не проявляет высокой активности при установлении контакта, немногословен, поддерживает контакт хорошо. Смена мест работы связана с закрытием предприятий или переориентацией их на другую сферу деятельности, в связи с чем сокращался штат программистов. Работа на каждом предприятии полностью устраивала. Интересует подобная работа на стабильном предприятии. Спокойный, уравновешенный, серьезный. В себе выделяет следующие качества: настойчивость, аккуратность, точность, умение работать как в команде, так и выполнять индивидуальные задания.



### Резюме (заключение)

Цель: рассмотрение данных кандидата  
на вакансию «юрисконсульт»

Общие данные	23 года, не замужем, детей нет. Сейчас работает помощником депутата и юристом по совместительству.
Образование	1997–2002 – Московская государственная юридическая академия ВФ, специальность «юриспруденция».
Опыт работы	2002 – по наст. время – Законодательное собрание области, должность «помощник депутата». 1999 – по наст. время – МУП «Провинциальная Аптека», должность «юрист»
Профессиональные навыки	Консультации по правовым вопросам. Составление и ревизия договоров, написание претензий. Проверка правомерности поступающих от государственных органов и частных структур запросов, требований. Представление интересов предприятия в государственных органах и органах местного самоуправления, в судах, в других организациях и предприятиях. Юридический анализ законопроектов. Работа с жалобами и письмами граждан.
Характеристика (профессиональные и личностные качества)	Коммуникативная, свободно вступает и поддерживает контакт. Мотивация к данной работе – высокая. Привлекает самостоятельная работа на стабильно развивающемся предприятии. Анализирующая, рассудительная, исполнительная. Создает впечатление интеллектуального и всесторонне развитого человека. В себе отмечает такие качества, как уверенность, интерес к новым знаниям, самодисциплина и способность быстро и адекватно ориентироваться в проблемных ситуациях.



### Заключение (резюме)

Цель: оценка профессиональных качеств кандидата на вакансию «торговый представитель»

Общие данные	28 лет, разведен. Сейчас занимается активным поиском работы в связи с переездом в Город.
Образование	2002–2003 – курсы по основам продаж. 1992–1997 – Череповецкое военное инженерное училище радиоэлектроники, специальность «инженер-переводчик» (немецкий язык).
Опыт работы	2004 – ООО «Топаз-Торг» (производство и продажа минеральной воды и газированных напитков) г. Москва, должность «торговый представитель». 2002–2003 – ООО «Данон-индустрия» (молочная продукция) г. Москва, должность «торговый представитель». 1997–2000 – служба в ВС РФ (г. Москва), должность «командир группы».
Профессиональные навыки	Поиск и привлечение клиентов, расширение клиентской базы. Прямые продажи. Ведение крупных клиентов. Составление заказов. Заключение договоров на поставку продукции. Увеличение ассортимента продукции. Опытный пользователь ПК. Имеет водительские права категории «В».
Характеристика (профессиональные и личностные качества)	Особенности общения: демонстрирует хорошие коммуникативные навыки, умение устанавливать контакт и расположить собеседника к себе. Смена работы связана с тем, что вынужден переехать в Город к родителям, так как развелся с женой и оставил жилье жене. Очень опечален этим обстоятельством. Активный, стремится ставить цель в работе и проявлять высокую работоспособность ради достижения цели. Хорошо обучаем и умело использует полученные навыки на практике. В себе отмечает такие качества, как настойчивость, нацеленность на результат, коммуникабельность.



Дубиненкова Елена Николаевна

**ТЕХНИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА:  
Искусство находить лучших**

Главный редактор *И. Авидон*  
Технический редактор *О. Колесниченко*  
Художественный редактор *П. Борозенец*  
Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 20.12.2006.  
Формат 60×88 1/16. Усл. печ. л. 10,5. Тираж 3000 экз. Заказ № 3798

ООО «Издательство „Речь“»  
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, издательство «Речь»,  
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, sales@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru

Наши книги за пределами России можно заказать  
в интернет-магазине: [www.internatura.ru](http://www.internatura.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ГУП «Типография «Наука»  
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12



## КНИГА — ПОЧТОЙ

Вы можете заказать книги нашего издательства  
**любым удобным для вас способом:**

- По телефонам: (812) 323-76-70,  
(812) 329-08-80
- По электронной почте: [rech-spb@mail.ru](mailto:rech-spb@mail.ru)
- На сайте издательства: [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)
- По почте: 199178, Санкт-Петербург, а/я 96,  
Издательство «Речь»

**Вы делаете заказ, указав:**

- 1) фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- 2) почтовый индекс, регион, район, населенный  
пункт улицу, дом, корпус, квартиру;
- 3) название книги, автора, количество  
экземпляров.

Мы высылаем Вам книги в течение 3-х дней  
после принятия заказа!



Г. Х. Бакирова

**ТРЕНИНГ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ**

400 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 118 руб.

Принципы организации тренинга. Модульная авторская программа тренинга. Справочные и раздаточные материалы. Психогимнастические и тематические упражнения. Ролевые и деловые игры.

А. Е. Дружинин, А. Л. Замулин

**ТРЕНИНГ ПРОДАЖ**

224 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 87 руб.

Принципы подготовки и проведения. Техники успешных переговоров. Ролевые игры и специальные упражнения. Рекомендации по увеличению продаж. Примеры из практики торговой и тренинговой работы.

Н. П. Петрова

**ТВОРЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В БИЗНЕСЕ**

336 с., 14 × 20,5 см, твердый переплет. Цена 97 руб.

Психологические, социальные и культуральные основания развития современного бизнеса. Авторская методика стимулирования мотивации и творческих решений в команде, сопровождения инноваций и развития компании.

Е. В. Михайлова

**ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА**

64 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 67 руб.

Методические указания для начинающего тренера. Цели и принципы построения программы. Организация процесса. Вопросы этики и мотивации в тренинговой работе. Основные приемы работы тренера.

Приглашаем к сотрудничеству авторов!

[edit@rech.spb.ru](mailto:edit@rech.spb.ru)

(812) 329-08-80



Издательство «Речь» (812) 323-76-70, 329-08-80 [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)



А. А. Моисеев, Ж. В. Завьялова

**РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ И СОПРОТИВЛЕНИЯМИ**

96 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 77 руб.

Авторская технология тренинга для специалистов, работающих с клиентами. Работа с сопротивлением и возражениями клиентов, анализ особенностей общения с различными типами секретарей и руководителей.

Ж. В. Завьялова и др.

**МЕТАФОРИЧЕСКАЯ ДЕЛОВАЯ ИГРА**

134 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 85 руб.

Методология и принципы проведения метафорической деловой игры. 70 игр для разных направлений тренинга: маркетинг, менеджмент, закупки, продажи, переговоры.

Ж. В. Завьялова, А. А. Моисеев

**СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ**

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ БИЗНЕС-ТРЕНИНГ**

160 с., 15 × 15,5 см, твердый переплет. Цена 150 руб.

Программа тренинга, рекомендации для тренера, раздаточный материал для участников группы.

***New!***

Ж. В. Завьялова, А. А. Моисеев

**АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ БИЗНЕС-ТРЕНИНГ**

80 с., 15 × 15,5 см, мягкая обложка. Цена 149 руб.

Программа тренинга, рекомендации для тренера, раздаточный материал для участников группы.

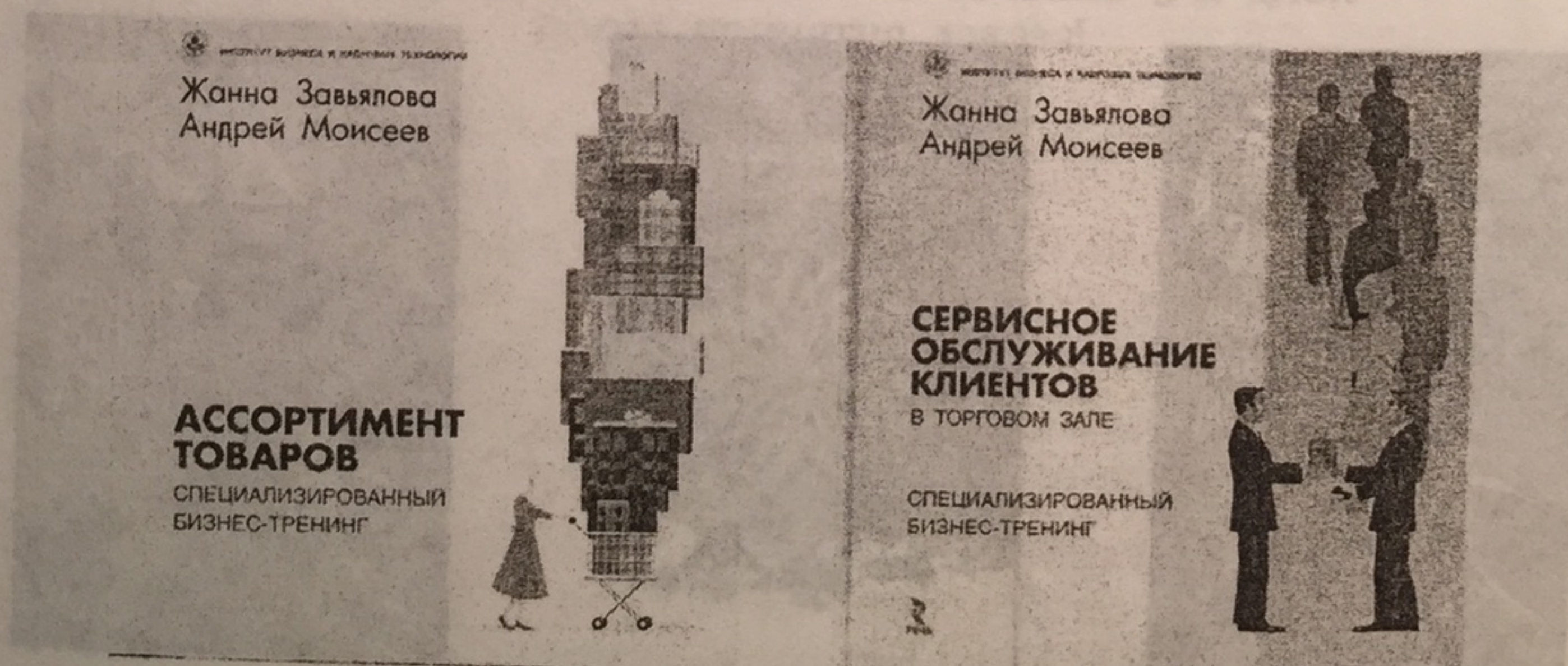
***New!***

Г. Н. Сартан

**ТРЕНИНГ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

187 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 78 руб.

Схема формирования команд на предприятии. Групповые процессы. Личность тренера в командообразовании. Методика проведения тренинга командообразования. Диагностический инструментарий для анализа командной работы.





Е. В. Сидоренко

**ТРЕНИНГ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ДЕЛОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ**

208 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 87 руб.

Методологические основы и социальный контекст. Принципы работы. Упражнения и задания для участников (активное слушание, регуляция эмоционального напряжения, ведение переговоров и др.). Брошюра для самостоятельной и групповой работы.

Е. В. Сидоренко

**ТРЕНИНГ ВЛИЯНИЯ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ ВЛИЯНИЮ**

256 с., 14 × 20,5 см, твердый переплет. Цена 143 руб.

Авторская концепция «цивилизованного» и «варварского» влияния. Эффективные приемы влияния и противостояния влиянию. Оригинальная программа тренинга с упражнениями, алгоритмами и заданиями для участников. «Психологический тренажер» для самостоятельной работы.

Е. В. Сидоренко

**МОТИВАЦИОННЫЙ ТРЕНИНГ**

256 с., 14 × 21 см, твердый переплет. Цена 147 руб.

Теоретические подходы к анализу мотивации. Оригинальная концепция тренинга формирования и развития мотивации. Ролевые и деловые игры. Командная работа. Индивидуальные упражнения и домашние задания.

Финалист Национального психологического конкурса  
«Золотая Психея» в номинации

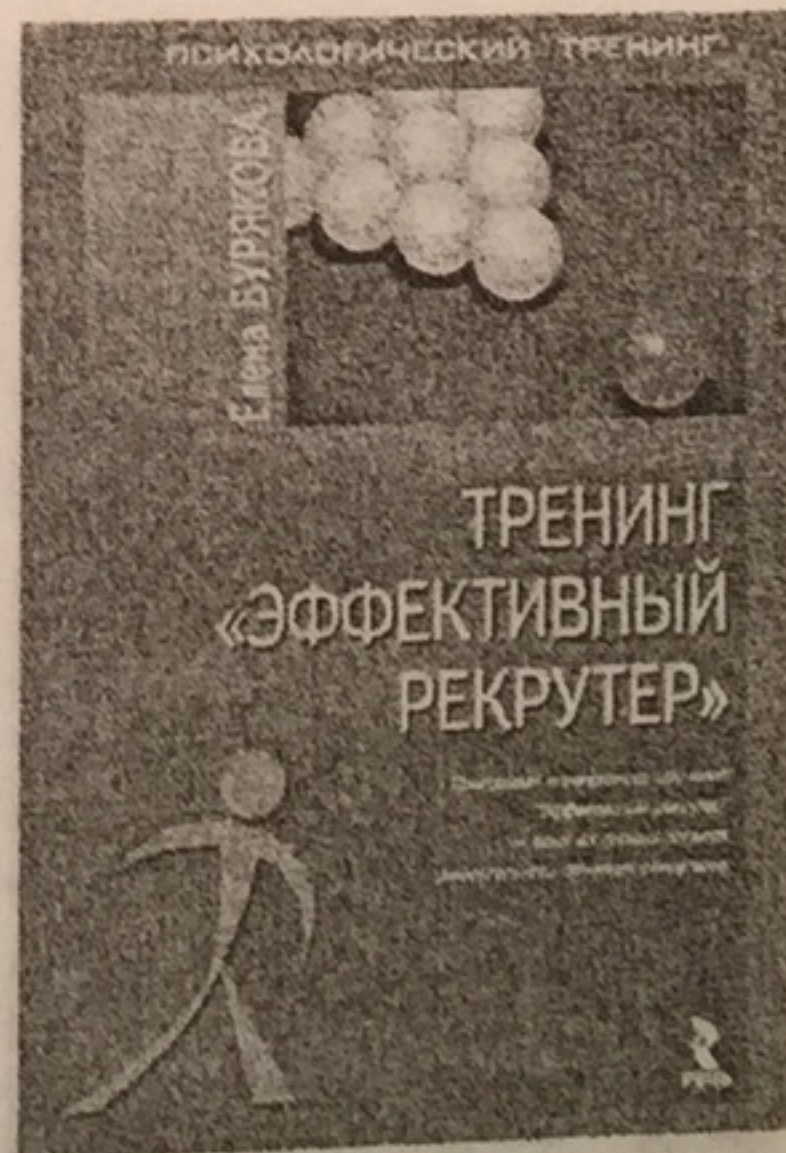
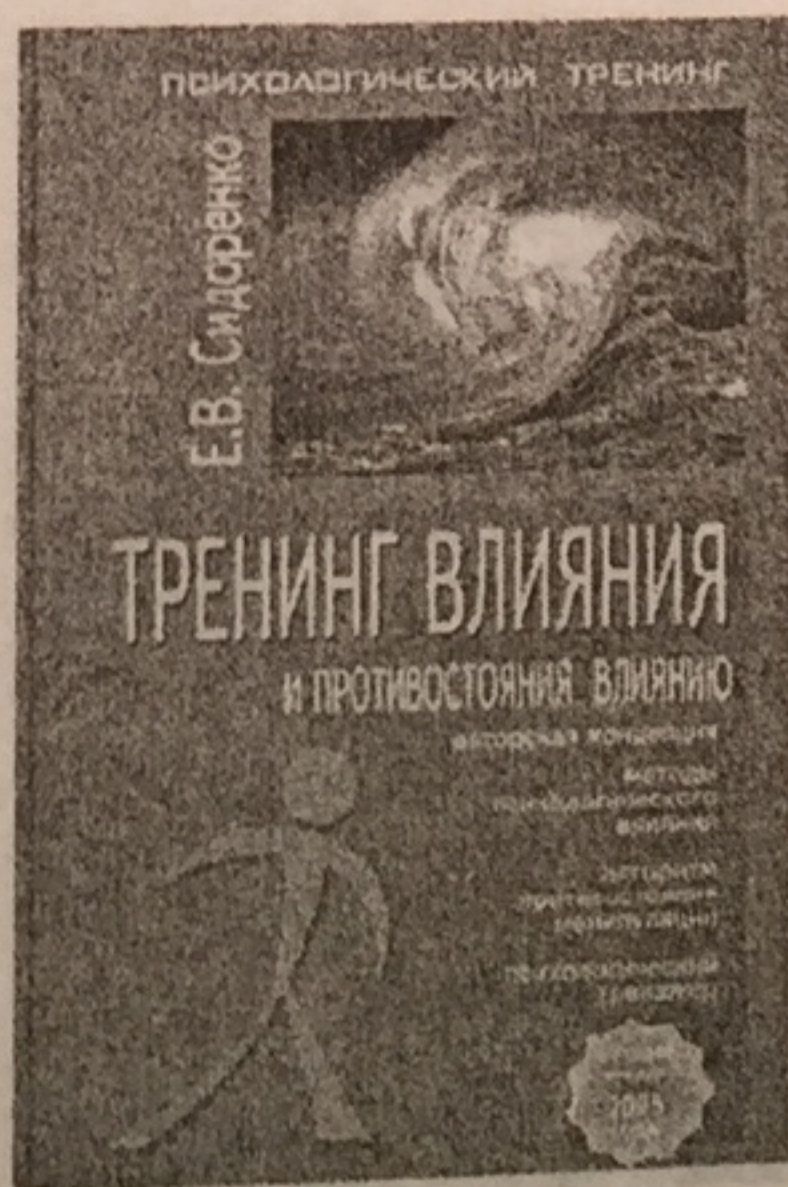
«Лучший проект 2000 года в психологическом образовании»

Е. С. Бурякова

**ТРЕНИНГ «ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКРУТЕР»**

80 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 80 руб.

Авторская программа тренинга для рекрутеров — упражнения, ролевые игры, теоретическая информация, групповые дискуссии и др. Анализ эффективности деятельности рекрутера. Структура профессионально важных качеств рекрутера.





А. М. Гуревич

**РОЛЕВЫЕ ИГРЫ И КЕЙСЫ В БИЗНЕС-ТРЕНИНГАХ**

144 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 89 руб.

Методология использования в тренингах ролевых игр и кейсов. Свыше 50 ситуаций по самым разным направлениям тренингов в сфере бизнеса — продажи, презентации, внедрение нововведений, мотивация и оценка сотрудников и т. д.

А. М. Гуревич

**АССЕССМЕНТ: ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ И ПРОВЕДЕНИЯ**

240 с., 14 × 20,5 см, твердый переплет. Цена 143 руб.

Современные методы подбора и найма персонала. Этапы проведения ассессмента: подготовительный, сбора данных о претендентах, сбора поведенческих данных, предоставления информации. Основные методики и подводные камни работы. Отношения с заказчиками.

Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ.**

**СОВРЕМЕННАЯ ТЕОРИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНД**

304 с., 17 × 24 см, твердый переплет. Цена 187 руб.

Основы и технология командообразования. Организация работы. Распределение ролей. Жизненные циклы команды. Мониторинг эффективности. Переговоры.

Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева

**ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА: ШАГИ К СОЗДАНИЮ**

128 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 59 руб.

Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Т. М. Грабенко, Д. Ф. Фролов

**ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ**

256 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 77 руб.

Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов

**КОМАНДА НА РЫНКЕ: СТРАТЕГИЯ И МЕТОДЫ**

144 с., 14 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 59 руб.





Г. Б. Морозова

**ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЕРСОНАЛА**

400 с., 14 × 20,5 см, твердый переплет. Цена 168 руб.

Миссия и характер организации. Организационное поведение. Индивидуальный уровень ОП. Стиль руководства. Управление человеческими ресурсами. Оценка профессиональной компетентности и развитие персонала. Инструменты менеджера в УЧР: самоменеджмент, групповая работа, результативность.

Д. В. Степанов

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: КОМАНДА, ИЕРАРХИЯ, ЕДИНОВЛАСТИЕ**

144 с., 13 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 72 руб.

Что лучше — командная работа или бюрократия и жесткая власть? Как стоит мотивировать сотрудников? Каким образом выстраивать отношения между сотрудниками и отделами фирмы? Какие проблемы поджидают менеджера на пути его карьерного роста? Ответы на эти и многие другие вопросы — в этой книге.

Г. Х. Бакирова

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

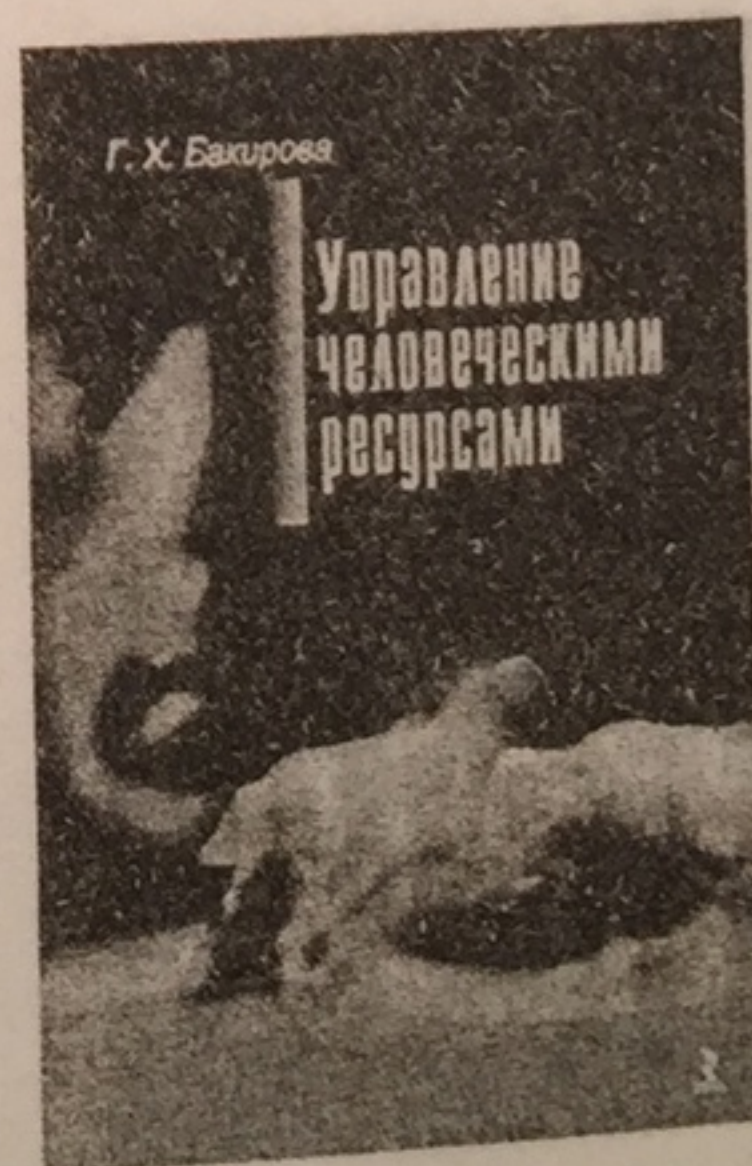
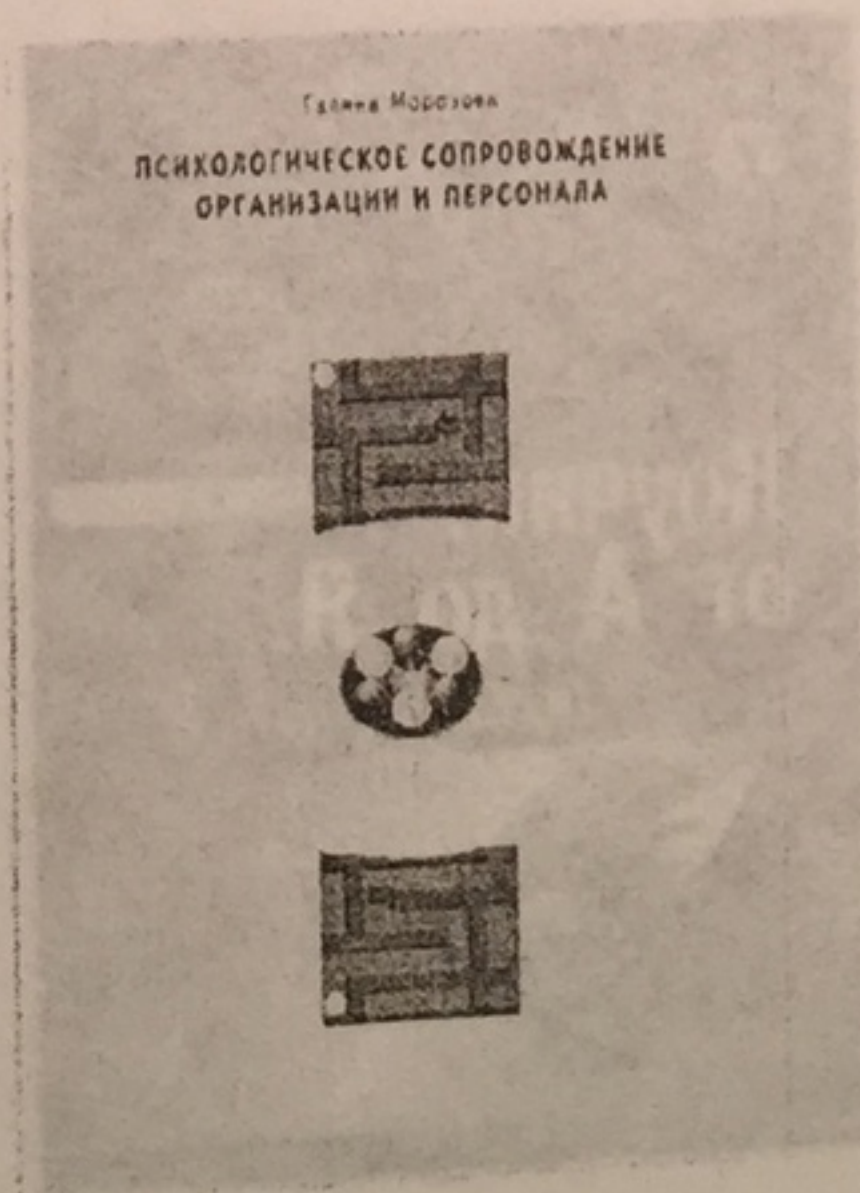
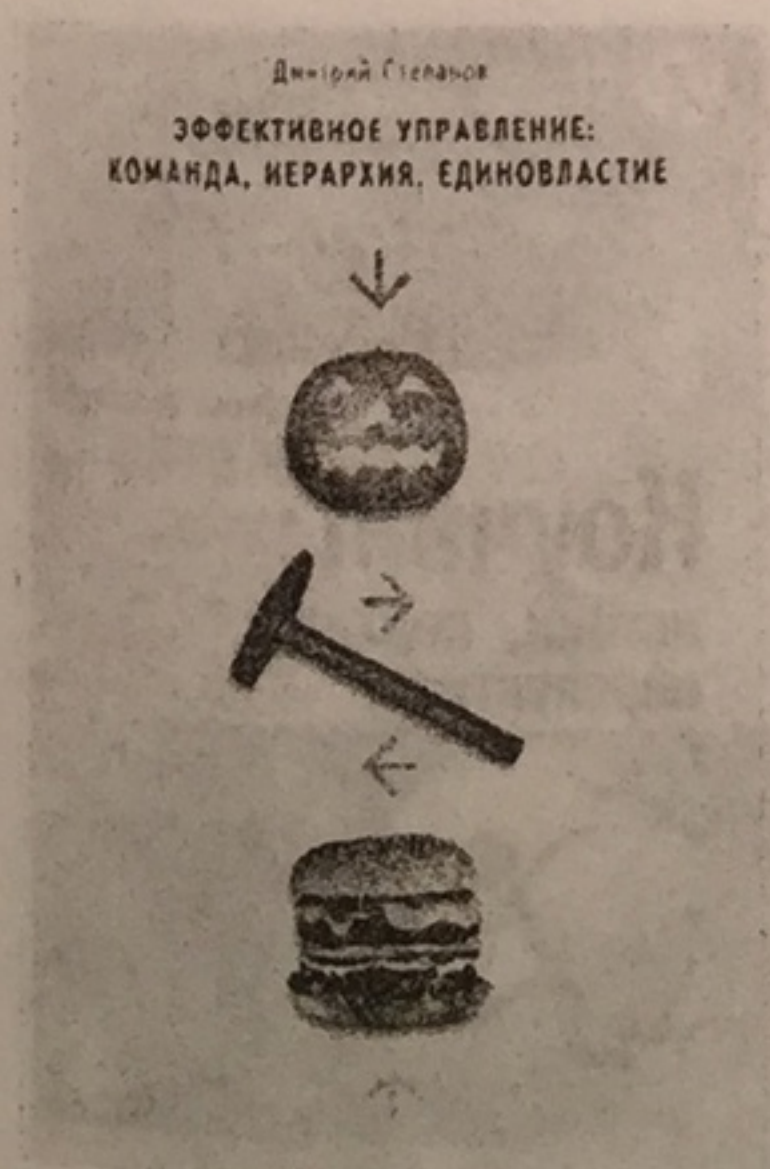
152 с., 13 × 20,5 см, мягкая обложка. Цена 65 руб.

Специфика управления человеческими ресурсами. Анализ работы. Планирование человеческих ресурсов. Найм персонала (набор, отбор, интеграция). Аттестация кадров. Методы, направленные на развитие персонала.

Приглашаем к сотрудничеству авторов!

[edit@rech.spb.ru](mailto:edit@rech.spb.ru)

(812) 329-08-80



Издательство «Речь» (812) 323-76-70, 329-08-80 [www.rech.spb.ru](http://www.rech.spb.ru)



### **КОУЧИНГ: ИСТОКИ, ПОДХОДЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

Составители: М. А. Данилова, Е. В. Фролова

110 с., 14 × 21 см, мягкая обложка. Цена 67 руб.

В сборнике статей ведущих специалистов России и мира в сфере коучинга обобщен их опыт работы как с личными, так и с корпоративными клиентами. Методология и практика коучинга. Маркетинг и этические стандарты профессии.

В. Е. Максимов

### **КОУЧИНГ ОТ А ДО Я. ВОЗМОЖНО ВСЕ**

264 с., 14,5 × 22 см, твердый переплет. Цена 119 руб.

История возникновения, философия и методология коучинга. Техники и приемы для индивидуальных и групповых сессий. Все существующие направления современного коучинга — индивидуальный коучинг эффективности, организационный коучинг и управление в стиле коучинг. Подготовка профессиональных коуч-консультантов. Коучинг в бизнес-обучении.

Л. Г. Почебут, В. А. Чикер

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ**

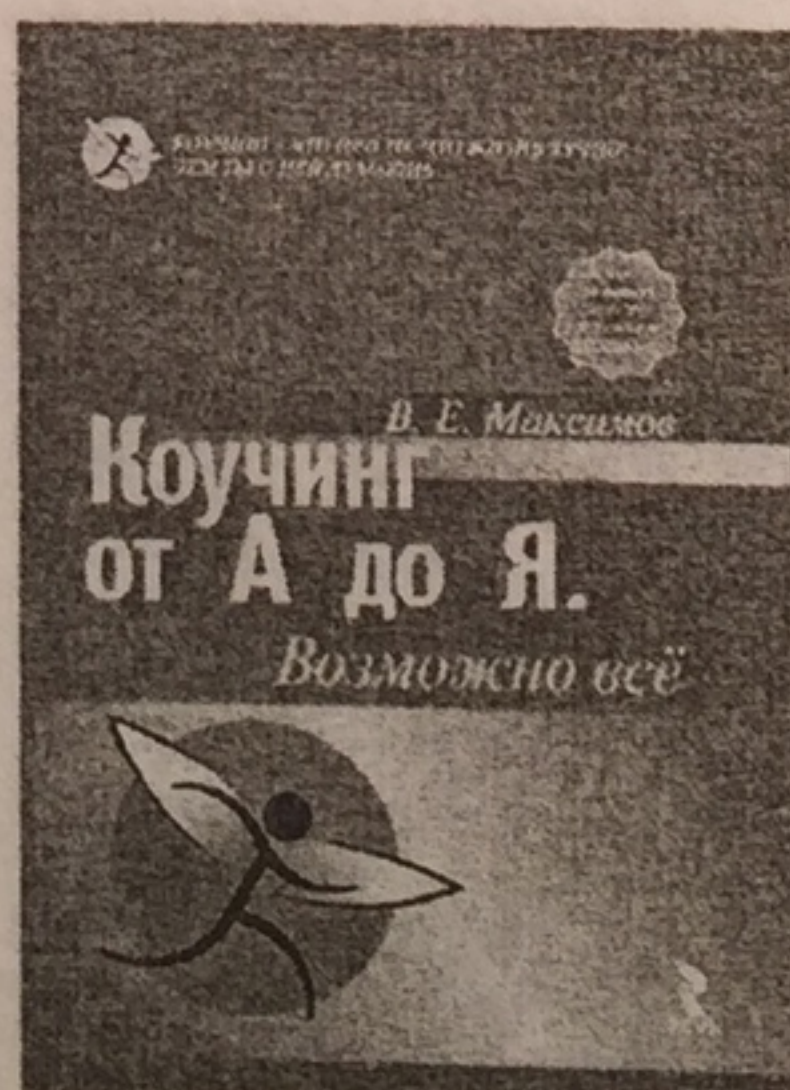
198 с., 13 × 20,5 см, твердый переплет. Цена 75 руб.

Социально-психологический климат коллектива. Причины возникновения и способы разрешения конфликтов. Подбор, расстановка, оценка и аттестация персонала. Успешный карьерный рост, его предпосылки и этапы. Диагностический инструментарий организационного психолога.

---

Московское представительство издательства:  
тел. (495) 502-67-07

---





в сфере коучинга обоб-  
щенными клиентами. Мето-  
дические стандарты профессии.

инта. Техники и приемы  
направления сосре-  
доточенности, организационный  
стандарты коуч-кон-

ы возникновения и спо-  
соба и аттестация персо-  
налы. Диагностический

тв:







Дубиненкова Елена Николаевна — директор консалтингового агентства «Центр-Профи» (г. Вологда), доцент кафедры консультационной психологии Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова, кандидат психологических наук, бизнес-тренер.

- Как среди различных людей, претендующих на вакансию предприятия, найти того, который будет самым нужным?
- Как сделать подбор персонала управляемым, направленным процессом?

Наступает время профессиональной работы на кадровом рынке, и у многих менеджеров по персоналу и консультантов кадровых агентств (рекрутеров) есть желание сделать работу по подбору персонала делом своей профессиональной жизни.

Умение работать технологично, способность управлять ситуацией в подборе персонала организации — важные навыки для менеджера по персоналу и консультанта кадрового агентства. В конечном итоге от профессионализма работы менеджера по персоналу зависит эффективность работы предприятия. Кроме того, работа менеджера, осуществляющего подбор персонала, — увлекательная, интересная работа, в которой может реализовать активный, терпеливый, общительный человек.

Шаб "Новый Книжный"

Техника подбора персонала Искусств  
аходить лучших (ПсТр)

код 2118384  
НОМ 296426  
ТБК 775

9 785926 805359

ЦЕНА 158.00



РЕС



Е. Н. Дубиненкова

ИСКУССТВО НАХОДИТЬ ЛУЧШИХ

